

# PERAN TATA KELOLA KOPERASI DALAM OPTIMALISASI PENGELOLAAN KEBUN SAWIT PLASMA (Studi Terhadap Kinerja Pengurus)

Risman

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau  
Jln. HR. Subrantas No. 57 Km 12,5 Panam-Pekanbaru  
E-mail : [risman@lecturer.stieriau-akbar.ac.id](mailto:risman@lecturer.stieriau-akbar.ac.id)

**Abstract:** This study aims to analyze cooperative governance practices, the performance of cooperative management, and the role of governance in optimizing the management of plasma oil palm plantations. The study employed a qualitative descriptive approach. Data were collected through in-depth interviews, direct observations, and document analysis, and were analyzed using the interactive model consisting of data reduction, data display, and conclusion drawing. Data validity was ensured through source and method triangulation. The findings indicate that cooperative governance has generally reflected the principles of transparency, accountability, and participation, although transparency in financial reporting and communication with members remains limited. The performance of the cooperative management was considered satisfactory in operational activities but still weak in managerial capacity and communication. Good cooperative governance was found to enhance the effectiveness of plantation management, particularly in profit distribution and collective decision-making. Therefore, strengthening the capacity of cooperative management, improving transparency, and increasing member participation are essential to achieving professional, effective, and sustainable management of plasma oil palm plantations.

**Keywords:** *Cooperative Governance, Management Performance, Plasma Oil Palm Plantations, Good Cooperative Governance.*

Koperasi perkebunan merupakan lembaga ekonomi yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan kebun kelapa sawit plasma, khususnya dalam menjembatani hubungan antara petani dan perusahaan inti. Dalam praktiknya, keberhasilan pengelolaan kebun plasma sangat dipengaruhi oleh kualitas tata kelola koperasi dan kinerja pengurus.

Namun demikian, berbagai permasalahan masih sering ditemukan, seperti kurangnya transparansi dalam pengelolaan keuangan, lemahnya akuntabilitas pengurus, serta rendahnya partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan. Hal ini berdampak pada kurang optimalnya pengelolaan kebun sawit plasma.

Prinsip-prinsip tata kelola koperasi merupakan pedoman dasar dalam mewujudkan pengelolaan organisasi yang sehat, profesional, transparan, dan berorientasi pada kesejahteraan anggota.

Salah satu prinsip utama adalah transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan koperasi dalam menyampaikan berbagai informasi penting kepada anggota, seperti laporan keuangan, pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU), serta kebijakan dan keputusan yang diambil oleh pengurus. Transparansi menjadi fondasi dalam membangun kepercayaan anggota sekaligus meminimalkan risiko penyalahgunaan wewenang maupun praktik yang merugikan koperasi.

Prinsip berikutnya adalah akuntabilitas (*accountability*), yaitu kewajiban pengurus untuk mempertanggungjawabkan seluruh pelaksanaan tugas dan kinerjanya kepada anggota sebagai pemilik koperasi. Bentuk pertanggungjawaban tersebut diwujudkan melalui penyelenggaraan Rapat Anggota Tahunan (RAT), penyampaian laporan pertanggungjawaban pengurus, serta evaluasi terhadap pencapaian kinerja

organisasi. Mengingat anggota koperasi berperan sebagai pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi, maka akuntabilitas menjadi unsur yang sangat penting dalam menciptakan tata kelola yang kredibel dan berkelanjutan.

Selain itu, koperasi juga menerapkan prinsip partisipasi anggota (*participation*) yang menegaskan bahwa setiap anggota memiliki hak yang sama untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, memilih dan dipilih sebagai pengurus maupun pengawas, serta memberikan masukan, kritik, dan saran bagi kemajuan koperasi. Partisipasi aktif anggota mencerminkan penerapan demokrasi ekonomi yang menjadi ciri khas koperasi, sehingga setiap kebijakan yang dihasilkan memiliki legitimasi yang kuat dan mencerminkan kepentingan bersama.

Prinsip *responsibility* (responsibility) menekankan bahwa koperasi wajib menjalankan seluruh aktivitas usahanya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), serta nilai-nilai dan prinsip-prinsip perkoperasian. Selain memenuhi tanggung jawab hukum, koperasi juga dituntut memiliki tanggung jawab sosial terhadap masyarakat dan lingkungan melalui berbagai kegiatan yang mendukung pembangunan ekonomi dan sosial secara berkelanjutan.

Selanjutnya, *independency* (independency) mengharuskan koperasi dikelola secara profesional tanpa adanya intervensi pihak luar yang dapat memengaruhi objektivitas pengambilan keputusan. Pengurus harus bebas dari konflik kepentingan, mampu bertindak secara independen, serta selalu mengutamakan kepentingan anggota dibandingkan kepentingan pribadi maupun kelompok tertentu. Dengan demikian, keputusan yang diambil akan lebih objektif, adil, dan berorientasi pada keberlangsungan koperasi.

Prinsip terakhir adalah keadilan (*fairness*), yaitu perlakuan yang setara terhadap seluruh anggota dalam memperoleh hak dan memenuhi kewajiban. Keadilan diwujudkan melalui pembagian SHU secara proporsional sesuai partisipasi usaha anggota, pemberian akses yang sama terhadap layanan koperasi, serta kesempatan yang setara dalam proses pengambilan keputusan. Penerapan prinsip ini akan menciptakan rasa memiliki, meningkatkan loyalitas anggota, dan memperkuat solidaritas dalam organisasi koperasi.

Secara normatif, prinsip-prinsip tata kelola koperasi di Indonesia juga diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, khususnya Pasal 5 ayat (1), yang menyatakan bahwa koperasi melaksanakan prinsip keanggotaan yang bersifat sukarela dan terbuka, pengelolaan yang dilakukan secara demokratis, pembagian SHU secara adil sesuai jasa usaha anggota, pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal, serta kemandirian. Di antara prinsip-prinsip tersebut, pengelolaan secara demokratis menjadi landasan utama tata kelola koperasi karena menempatkan anggota sebagai pemegang kekuasaan tertinggi melalui mekanisme Rapat Anggota. Dengan demikian, seluruh kebijakan strategis koperasi harus berorientasi pada kepentingan anggota, dilaksanakan secara transparan, akuntabel, partisipatif, bertanggung jawab, independen, dan berkeadilan guna mewujudkan koperasi yang sehat, berdaya saing, dan berkelanjutan.

### **Tata Kelola Kebun Kelapa Sawit**

Tata kelola kebun kelapa sawit merupakan serangkaian proses, mekanisme, serta prinsip yang digunakan untuk mengatur, mengelola, dan mengawasi seluruh kegiatan usaha perkebunan agar dapat berjalan secara efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan berkelanjutan. Tata kelola yang baik

bertujuan untuk memastikan bahwa pengelolaan kebun mampu memberikan manfaat ekonomi, sosial, dan lingkungan secara seimbang bagi seluruh pemangku kepentingan. Dalam konteks kebun kelapa sawit plasma, tata kelola tidak hanya mencakup aspek teknis budidaya tanaman, tetapi juga meliputi aspek kelembagaan koperasi, pengelolaan keuangan, hubungan kemitraan dengan perusahaan inti, pemberdayaan petani, serta mekanisme pembagian hasil usaha. Oleh karena itu, keberhasilan pengelolaan kebun plasma sangat dipengaruhi oleh kualitas tata kelola yang diterapkan oleh koperasi sebagai lembaga pengelola.

Menurut Eko Noviandi Ginting dan Dhimas Wiratmoko (2021), pengelolaan perkebunan kelapa sawit merupakan suatu sistem yang mencakup pengaturan lahan, tanaman, tenaga kerja, serta pemanfaatan teknologi secara tepat guna untuk meningkatkan produktivitas sekaligus menjaga keberlanjutan lingkungan. Mereka memperkenalkan konsep *precision farming*, yaitu sistem pengelolaan perkebunan berbasis data dan informasi yang digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan, terutama dalam kegiatan pemupukan, pemanenan, pengendalian hama dan penyakit, serta pengelolaan sumber daya secara efisien. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa tata kelola kebun modern tidak lagi hanya mengandalkan pengalaman lapangan, tetapi juga didukung oleh pemanfaatan teknologi dan informasi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan.

Secara konseptual, tata kelola kebun kelapa sawit dapat dianalisis melalui pendekatan *good governance* yang menekankan beberapa prinsip utama. Prinsip pertama adalah transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan pengelola dalam menyampaikan informasi kepada seluruh pemangku kepentingan, khususnya anggota koperasi dan petani plasma. Transparansi diwujudkan melalui penyampaian laporan produksi, hasil panen,

pengelolaan keuangan kebun, biaya operasional, serta mekanisme pembagian hasil usaha secara jelas dan mudah dipahami. Keterbukaan informasi tersebut menjadi fondasi dalam membangun kepercayaan anggota terhadap pengurus serta meminimalkan potensi konflik maupun penyimpangan dalam pengelolaan kebun.

Prinsip kedua adalah akuntabilitas (*accountability*), yaitu kemampuan pengelola atau pengurus koperasi dalam mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas pengelolaan kebun kepada anggota. Akuntabilitas diwujudkan melalui penyampaian laporan pertanggungjawaban secara berkala, pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas, serta adanya mekanisme evaluasi terhadap kinerja pengurus maupun pelaksanaan operasional kebun. Mengingat kebun plasma merupakan aset yang dikelola secara kolektif oleh koperasi untuk kepentingan banyak anggota, maka akuntabilitas menjadi elemen penting dalam menciptakan tata kelola yang profesional dan dapat dipercaya.

Prinsip berikutnya adalah partisipasi (*participation*), yang menempatkan anggota sebagai bagian penting dalam setiap proses pengambilan keputusan. Partisipasi anggota diwujudkan melalui keterlibatan dalam rapat anggota, penyampaian usulan maupun kritik terhadap kebijakan koperasi, serta pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan pengelolaan kebun. Tingginya partisipasi anggota akan memperkuat legitimasi setiap keputusan yang diambil, meningkatkan rasa memiliki terhadap koperasi, serta mendorong terciptanya pengelolaan kebun yang lebih demokratis dan berorientasi pada kepentingan bersama.

Selain itu, tata kelola kebun yang baik juga harus memperhatikan prinsip efisiensi dan efektivitas (*efficiency and effectiveness*). Efisiensi berkaitan dengan kemampuan pengelola dalam

memanfaatkan sumber daya yang tersedia, seperti lahan, tenaga kerja, modal, dan sarana produksi secara optimal sehingga mampu menekan biaya operasional. Sementara itu, efektivitas menunjukkan sejauh mana kegiatan operasional mampu mencapai target yang telah ditetapkan, seperti peningkatan produktivitas tanaman, kualitas hasil panen, dan pendapatan petani plasma. Penerapan prinsip ini sangat bergantung pada kemampuan manajerial pengurus dalam merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan seluruh aktivitas perkebunan.

Prinsip yang tidak kalah penting adalah keberlanjutan (*sustainability*). Pengelolaan kebun kelapa sawit modern tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi jangka pendek, tetapi juga memperhatikan aspek lingkungan dan sosial. Prinsip keberlanjutan diwujudkan melalui penerapan praktik budidaya yang ramah lingkungan, konservasi sumber daya alam, pengelolaan limbah secara bertanggung jawab, perlindungan terhadap keanekaragaman hayati, serta upaya menjaga keberlanjutan ekonomi petani plasma. Konsep ini sejalan dengan standar sertifikasi perkebunan berkelanjutan, seperti Indonesian Sustainable Palm Oil (ISPO) dan Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), yang mendorong terciptanya industri kelapa sawit yang bertanggung jawab secara ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Dalam perspektif pemberdayaan masyarakat, pengelolaan kebun kelapa sawit juga harus mampu meningkatkan kapasitas petani sebagai pelaku utama pembangunan perkebunan. Menurut Mardikanto (2014), pemberdayaan masyarakat merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan dan kemandirian masyarakat agar mampu mengembangkan diri, mengelola sumber daya yang dimiliki, meningkatkan kesejahteraan, serta berpartisipasi aktif dalam proses pembangunan. Pemberdayaan tidak hanya berbentuk bantuan materi, tetapi

juga proses penguatan pengetahuan, keterampilan, dan kelembagaan sehingga masyarakat mampu mengambil keputusan dan menyelesaikan berbagai permasalahan secara mandiri. Lebih lanjut, tujuan utama pemberdayaan masyarakat meliputi peningkatan kapasitas masyarakat, peningkatan partisipasi dalam pembangunan, penguatan kemandirian, peningkatan kesejahteraan dan kualitas hidup, serta penguatan kelembagaan sosial dan ekonomi masyarakat. Dalam konteks kebun plasma, pemberdayaan petani akan meningkatkan kemampuan mereka dalam mengelola usaha perkebunan secara produktif dan berkelanjutan.

Sejalan dengan konsep tersebut, Deilla Tsamrotul Fuadah dan Ernah (2018) menjelaskan bahwa pengelolaan kebun kelapa sawit yang baik harus mengacu pada prinsip-prinsip Indonesian Sustainable Palm Oil (ISPO), yang meliputi legalitas usaha perkebunan, penerapan manajemen perkebunan yang baik, pengelolaan dan pemantauan lingkungan, serta keberlanjutan usaha perkebunan. Implementasi prinsip-prinsip tersebut tidak hanya bertujuan meningkatkan produktivitas dan daya saing perkebunan, tetapi juga memastikan bahwa seluruh kegiatan usaha memenuhi ketentuan hukum, menjaga kelestarian lingkungan, dan memberikan manfaat jangka panjang bagi masyarakat.

Dalam praktiknya, tata kelola kebun kelapa sawit plasma tidak dapat dipisahkan dari keberadaan koperasi sebagai lembaga pengelola. Koperasi memiliki peran strategis sebagai pengelola operasional kebun, perantara antara petani plasma dengan perusahaan inti, pengelola administrasi dan keuangan, serta pihak yang mengatur distribusi hasil usaha kepada anggota. Oleh karena itu, kualitas tata kelola kebun plasma sangat bergantung pada kualitas tata kelola koperasi. Semakin baik sistem pengelolaan koperasi, semakin efektif pula pengelolaan kebun yang dijalankan sehingga tujuan

peningkatan kesejahteraan anggota dapat tercapai secara optimal.

Secara teoritis, tata kelola kebun yang baik akan memberikan berbagai dampak positif, antara lain meningkatkan produktivitas tanaman, meningkatkan efisiensi biaya operasional, menciptakan keadilan dalam distribusi hasil usaha, memperkuat hubungan kemitraan antara petani dan perusahaan inti, serta meningkatkan kesejahteraan petani plasma. Sebaliknya, tata kelola yang lemah berpotensi menimbulkan konflik internal, menurunkan tingkat kepercayaan anggota terhadap pengurus, menyebabkan rendahnya produktivitas kebun, serta membuka peluang terjadinya penyalahgunaan wewenang maupun ketidakefisienan dalam pengelolaan sumber daya.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tata kelola kebun kelapa sawit merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan pengelolaan kebun plasma. Kualitas tata kelola dapat diukur melalui penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efisiensi dan efektivitas, serta keberlanjutan. Implementasi prinsip-prinsip tersebut sangat dipengaruhi oleh kompetensi dan kinerja pengurus koperasi sebagai aktor utama dalam mengelola kebun plasma. Dengan demikian, semakin baik tata kelola yang diterapkan, semakin besar peluang terciptanya produktivitas kebun yang tinggi, distribusi manfaat yang adil, serta peningkatan kesejahteraan petani plasma secara berkelanjutan.

Kinerja pengurus koperasi sendiri mencerminkan kemampuan pengurus dalam merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, mengawasi, dan mengevaluasi seluruh kegiatan koperasi secara efektif dan profesional. Dalam penelitian kualitatif, kinerja pengurus tidak hanya diukur dari pencapaian target operasional, tetapi juga dari persepsi anggota terhadap kepemimpinan, integritas, kemampuan komunikasi, transparansi, serta komitmen pengurus dalam memperjuangkan

kepentingan anggota. Adapun pengelolaan kebun sawit plasma mencakup seluruh aktivitas mulai dari perencanaan budidaya, pemeliharaan tanaman, pemanenan, pengelolaan hasil produksi, pembagian keuntungan, hingga pengelolaan hubungan kemitraan dengan perusahaan inti. Keseluruhan aspek tersebut saling berkaitan dan menjadi indikator keberhasilan tata kelola kebun yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan petani plasma secara berkelanjutan.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Lokasi penelitian ini dilakukan di Kecamatan Tapung Kabupaten Kampar Propinsi Riau yang ditentukan secara purposive pada koperasi yang mengelola kebun sawit plasma.

Menurut Moleong (2018), penelitian kualitatif memiliki karakteristik dilakukan pada latar alamiah (*natural setting*), menggunakan peneliti sebagai instrumen utama, menerapkan metode kualitatif dalam pengumpulan data, serta menganalisis data secara induktif. Penelitian ini lebih menekankan pada proses daripada hasil, memiliki fokus penelitian yang jelas, menjamin keabsahan data melalui kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas, serta menggunakan desain penelitian yang bersifat fleksibel sesuai dengan perkembangan di lapangan.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan pengurus koperasi, anggota, dan pihak terkait, observasi langsung terhadap kegiatan koperasi, serta studi dokumentasi terhadap laporan keuangan, notulen rapat, dan dokumen pendukung lainnya. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan model analisis interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode.

## HASIL

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik tata kelola koperasi yang mengelola kebun kelapa sawit plasma telah mengarah pada penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, meskipun implementasinya masih menghadapi berbagai kendala. Secara umum, koperasi telah berupaya menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan tanggung jawab dalam pengelolaan organisasi maupun kebun plasma. Namun demikian, tingkat penerapan masing-masing prinsip belum sepenuhnya optimal sehingga masih diperlukan berbagai perbaikan, terutama dalam meningkatkan kepercayaan anggota dan efektivitas pengelolaan koperasi.

Pada aspek transparansi, penelitian menemukan bahwa penyampaian informasi kepada anggota masih menjadi salah satu kelemahan utama dalam tata kelola koperasi. Sebagian besar anggota menyampaikan bahwa informasi mengenai kondisi keuangan koperasi, biaya operasional kebun, hasil produksi, hingga mekanisme pembagian hasil belum disampaikan secara rutin dan menyeluruh. Laporan keuangan umumnya hanya dipaparkan pada saat Rapat Anggota Tahunan (RAT), sementara di luar forum tersebut anggota memiliki keterbatasan akses terhadap informasi yang berkaitan dengan pengelolaan koperasi. Kondisi ini menyebabkan sebagian anggota merasa kurang memahami perkembangan usaha koperasi dan belum sepenuhnya mengetahui dasar pengambilan berbagai keputusan yang dilakukan oleh pengurus.

Meskipun demikian, penelitian juga menemukan adanya perkembangan positif dalam penerapan prinsip transparansi. Beberapa koperasi mulai melakukan pembenahan sistem pelaporan melalui penyusunan laporan keuangan yang lebih sistematis, penyampaian laporan kegiatan secara berkala, serta penyediaan informasi mengenai hasil panen dan pembagian pendapatan kepada anggota. Langkah tersebut menunjukkan adanya komitmen pengurus untuk meningkatkan keterbukaan informasi sebagai bagian dari upaya memperkuat tata

kelola organisasi. Keterbukaan yang semakin baik tidak hanya meningkatkan pemahaman anggota terhadap kondisi koperasi, tetapi juga berkontribusi dalam membangun kepercayaan dan memperkuat hubungan antara pengurus dengan anggota.

Selain transparansi, penelitian juga menunjukkan bahwa akuntabilitas pengurus telah berjalan cukup baik meskipun masih memerlukan penguatan. Pengurus secara umum telah melaksanakan kewajiban menyampaikan laporan pertanggungjawaban melalui mekanisme organisasi yang berlaku, khususnya pada forum Rapat Anggota Tahunan. Pelaksanaan rapat tersebut menjadi media bagi pengurus untuk menjelaskan capaian program kerja, kondisi keuangan koperasi, serta berbagai kendala yang dihadapi selama menjalankan pengelolaan kebun plasma. Akan tetapi, evaluasi terhadap kinerja pengurus masih cenderung bersifat administratif dan belum sepenuhnya didasarkan pada indikator kinerja yang terukur. Akibatnya, proses penilaian terhadap keberhasilan pengurus dalam mengelola koperasi belum dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai efektivitas tata kelola yang diterapkan.

Dari sisi partisipasi anggota, hasil penelitian menunjukkan bahwa anggota pada dasarnya memiliki kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan melalui forum rapat anggota maupun kegiatan koperasi lainnya. Namun demikian, tingkat partisipasi tersebut masih bervariasi. Sebagian anggota aktif memberikan masukan, menyampaikan pendapat, serta mengikuti berbagai kegiatan koperasi, sedangkan sebagian lainnya masih bersikap pasif dan menyerahkan sebagian besar keputusan kepada pengurus. Rendahnya partisipasi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain keterbatasan informasi, kesibukan anggota dalam mengelola kebun masing-masing, serta kurangnya komunikasi yang intensif antara pengurus dan anggota. Padahal, partisipasi anggota merupakan salah satu ciri utama

koperasi yang membedakannya dari badan usaha lainnya karena setiap anggota memiliki hak yang sama dalam menentukan arah kebijakan organisasi.

Penelitian juga menunjukkan bahwa kinerja pengurus koperasi memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pengelolaan koperasi maupun kebun kelapa sawit plasma. Secara operasional, pengurus dinilai telah mampu menjalankan tugas-tugas rutin seperti mengoordinasikan kegiatan pemeliharaan kebun, mengatur proses panen, mengelola administrasi koperasi, serta menjalin hubungan kerja sama dengan perusahaan inti. Berbagai aktivitas operasional tersebut secara umum dapat berjalan dengan baik sehingga kegiatan usaha koperasi tetap berlangsung secara berkesinambungan.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pengurus masih menghadapi kelemahan pada aspek manajerial. Perencanaan program kerja belum sepenuhnya disusun berdasarkan kebutuhan jangka panjang koperasi, sementara sistem pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan masih belum dilakukan secara konsisten. Pengambilan keputusan sering kali lebih bersifat reaktif terhadap permasalahan yang muncul daripada berdasarkan perencanaan strategis yang matang. Selain itu, kemampuan pengurus dalam mengelola administrasi, menyusun laporan kinerja, serta memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung tata kelola organisasi masih perlu ditingkatkan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas sumber daya manusia pengurus menjadi salah satu kebutuhan utama dalam memperkuat tata kelola koperasi.

Aspek lain yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah komunikasi antara pengurus dan anggota. Hasil wawancara menunjukkan bahwa komunikasi belum berlangsung secara optimal sehingga sering menimbulkan kesalahpahaman terkait kebijakan koperasi maupun pengelolaan kebun plasma. Informasi mengenai kegiatan koperasi, penggunaan dana, maupun

perkembangan usaha belum selalu tersampaikan secara cepat kepada seluruh anggota. Akibatnya, muncul persepsi yang berbeda-beda mengenai kinerja pengurus, bahkan dalam beberapa kasus menimbulkan ketidakpercayaan di kalangan anggota. Oleh karena itu, penguatan sistem komunikasi menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan agar hubungan antara pengurus dan anggota semakin harmonis.

Di sisi lain, penelitian menemukan bahwa kepemimpinan yang partisipatif memberikan dampak yang sangat positif terhadap peningkatan kepercayaan anggota. Pengurus yang terbuka terhadap kritik, melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusan, serta memberikan ruang bagi penyampaian aspirasi terbukti lebih mudah memperoleh dukungan dari anggota koperasi. Kepemimpinan yang demikian menciptakan hubungan yang lebih demokratis, meningkatkan rasa memiliki terhadap koperasi, serta mendorong anggota untuk lebih aktif berpartisipasi dalam berbagai kegiatan organisasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang komunikatif cenderung menimbulkan jarak antara pengurus dan anggota sehingga menghambat efektivitas tata kelola koperasi.

Lebih lanjut, penelitian menunjukkan bahwa tata kelola koperasi memiliki peran yang sangat strategis dalam mengoptimalkan pengelolaan kebun kelapa sawit plasma. Penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik terbukti mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan kegiatan operasional, memperjelas pembagian tugas, memperlancar koordinasi antar pihak, serta menciptakan proses pengambilan keputusan yang lebih transparan dan demokratis. Tata kelola yang baik juga memberikan kepastian mengenai hak dan kewajiban setiap anggota sehingga mampu mengurangi potensi konflik dalam pengelolaan kebun plasma.

Salah satu bentuk nyata pengaruh tata kelola terlihat pada mekanisme distribusi hasil usaha. Koperasi yang menerapkan sistem administrasi dan

pelaporan secara tertib cenderung mampu melaksanakan pembagian hasil secara lebih adil, tepat waktu, dan sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati bersama. Sebaliknya, koperasi yang memiliki tata kelola kurang baik sering menghadapi permasalahan dalam pencatatan produksi, pengelolaan keuangan, maupun pembagian hasil, sehingga memunculkan ketidakpuasan di kalangan anggota. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas tata kelola berpengaruh langsung terhadap tingkat kepercayaan anggota dan keberlanjutan usaha koperasi.

Selain distribusi hasil, tata kelola yang baik juga berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan kolektif. Keputusan yang melibatkan anggota melalui mekanisme musyawarah menghasilkan kebijakan yang lebih dapat diterima oleh seluruh pihak karena mencerminkan aspirasi bersama. Pendekatan partisipatif tersebut sekaligus memperkuat legitimasi organisasi dan meningkatkan komitmen anggota dalam melaksanakan keputusan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, tata kelola koperasi tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administrasi, tetapi juga sebagai instrumen untuk membangun kebersamaan dan memperkuat kelembagaan koperasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan kebun kelapa sawit plasma sangat dipengaruhi oleh kualitas tata kelola koperasi dan kinerja pengurusnya. Tata kelola yang transparan, akuntabel, partisipatif, dan bertanggung jawab mampu menciptakan sistem pengelolaan yang lebih efektif, meningkatkan kepercayaan anggota, memperkuat koordinasi organisasi, serta mendukung peningkatan produktivitas kebun. Sebaliknya, kelemahan dalam transparansi, komunikasi, maupun kapasitas manajerial pengurus berpotensi menghambat pencapaian tujuan koperasi. Oleh karena itu, upaya peningkatan kapasitas pengurus, penguatan sistem pelaporan, perbaikan komunikasi organisasi, serta peningkatan partisipasi anggota menjadi langkah strategis yang perlu dilakukan agar tata kelola koperasi mampu

mendukung optimalisasi pengelolaan kebun kelapa sawit plasma secara berkelanjutan dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi seluruh anggota koperasi.

## PEMBAHASAN

### Praktik Tata Kelola Koperasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik tata kelola koperasi dalam pengelolaan kebun kelapa sawit plasma telah mengarah pada penerapan prinsip-prinsip *good cooperative governance*, meskipun implementasinya belum berjalan secara optimal, khususnya pada aspek transparansi penyampaian laporan keuangan kepada anggota. Temuan ini menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara prinsip tata kelola yang ideal dengan praktik di lapangan. Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, pengelolaan koperasi harus dilaksanakan secara demokratis dengan menjunjung tinggi keterbukaan kepada seluruh anggota sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dalam organisasi. Oleh karena itu, keterbukaan informasi mengenai kondisi keuangan, hasil usaha, dan kebijakan organisasi merupakan hak anggota sekaligus kewajiban pengurus.

Temuan penelitian ini sejalan dengan konsep *Good Cooperative Governance*, yang menempatkan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, independensi, dan keadilan sebagai prinsip utama dalam pengelolaan koperasi. Transparansi memungkinkan anggota memperoleh akses informasi yang memadai sehingga mampu melakukan pengawasan terhadap kinerja pengurus. Sebaliknya, keterbatasan informasi akan mengurangi kepercayaan anggota dan berpotensi menimbulkan konflik internal. Hal tersebut menunjukkan bahwa transparansi bukan hanya berfungsi sebagai media penyampaian informasi, tetapi juga sebagai instrumen untuk membangun legitimasi dan kepercayaan organisasi.

Temuan bahwa beberapa koperasi mulai menerapkan sistem pelaporan yang lebih terbuka menunjukkan adanya

perubahan menuju tata kelola yang lebih baik. Kondisi tersebut mendukung pandangan Stewardship Theory yang menyatakan bahwa pengurus sebagai pengelola organisasi pada dasarnya berupaya menjalankan amanah anggota secara bertanggung jawab demi mencapai tujuan bersama. Dalam perspektif ini, pengurus tidak semata-mata mengejar kepentingan pribadi, tetapi berorientasi pada keberhasilan organisasi dan peningkatan kesejahteraan anggota. Oleh karena itu, semakin tinggi komitmen pengurus dalam menerapkan transparansi, semakin besar pula tingkat kepercayaan yang diberikan anggota kepada koperasi.

Di sisi lain, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa akuntabilitas telah dilaksanakan melalui mekanisme pertanggungjawaban dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT). Namun, evaluasi terhadap kinerja pengurus masih belum menggunakan indikator yang terukur. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa akuntabilitas masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya menjadi alat pengendalian organisasi. Menurut konsep Good Governance, akuntabilitas tidak hanya diwujudkan melalui penyampaian laporan pertanggungjawaban, tetapi juga melalui kemampuan organisasi mempertanggungjawabkan seluruh keputusan dan hasil kerjanya secara objektif kepada para pemangku kepentingan.

Temuan mengenai rendahnya partisipasi sebagian anggota juga dapat dijelaskan melalui Stakeholder Theory, yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh keterlibatan seluruh pihak yang memiliki kepentingan terhadap organisasi. Dalam koperasi, anggota merupakan pemilik sekaligus pengguna jasa sehingga keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan menjadi faktor penting dalam menjaga keberlangsungan organisasi. Semakin tinggi tingkat partisipasi anggota, semakin kuat legitimasi keputusan yang dihasilkan dan semakin tinggi pula komitmen anggota dalam menjalankan keputusan tersebut.

### **Kinerja Pengurus Koperasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pengurus koperasi tergolong cukup baik pada aspek operasional, namun masih memerlukan peningkatan pada aspek manajerial dan komunikasi organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa pengurus telah mampu menjalankan fungsi-fungsi operasional seperti mengoordinasikan kegiatan kebun, mengelola administrasi, dan menjalin hubungan dengan perusahaan inti. Akan tetapi, kemampuan dalam menyusun perencanaan strategis, melakukan evaluasi, serta membangun komunikasi yang efektif masih perlu diperkuat.

Menurut teori manajemen yang dikemukakan oleh George R. Terry, kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam menjalankan empat fungsi utama, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Apabila salah satu fungsi tersebut belum berjalan secara optimal, maka efektivitas organisasi juga akan mengalami penurunan. Dalam penelitian ini, kelemahan pada aspek perencanaan dan evaluasi menunjukkan bahwa fungsi manajemen belum dilaksanakan secara menyeluruh sehingga memengaruhi kualitas pengelolaan koperasi. Selain itu, temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang kurang efektif menyebabkan munculnya perbedaan persepsi antara anggota dan pengurus. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komunikasi merupakan bagian penting dalam membangun tata kelola organisasi. Menurut teori *Organizational Communication*, komunikasi yang terbuka akan meningkatkan koordinasi, memperkuat hubungan antaranggota organisasi, serta mengurangi potensi konflik. Sebaliknya, komunikasi yang tertutup akan menimbulkan ketidakpastian informasi yang dapat menurunkan tingkat kepercayaan anggota terhadap pengurus.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan kepercayaan anggota terhadap pengurus koperasi. Temuan

tersebut mendukung teori Participative Leadership, yang menjelaskan bahwa pemimpin yang melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusan akan memperoleh tingkat komitmen dan dukungan yang lebih tinggi dibandingkan pemimpin yang bersifat otoriter. Dalam koperasi, kepemimpinan partisipatif merupakan implementasi nyata dari prinsip demokrasi ekonomi karena setiap anggota memiliki hak yang sama untuk menyampaikan aspirasi dan terlibat dalam menentukan kebijakan organisasi.

### **Peran Tata Kelola dalam Optimalisasi Pengelolaan Kebun Kelapa Sawit Plasma**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola koperasi berperan penting dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan kebun kelapa sawit plasma, terutama dalam distribusi hasil usaha dan proses pengambilan keputusan secara kolektif. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan kebun tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis budidaya, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas tata kelola kelembagaan koperasi sebagai organisasi pengelola.

Temuan tersebut sejalan dengan pendapat Eko Noviandi Ginting dan Dhimas Wiratmoko (2021) yang menyatakan bahwa pengelolaan perkebunan kelapa sawit merupakan suatu sistem yang mencakup pengelolaan lahan, tenaga kerja, teknologi, dan sumber daya lainnya secara terpadu untuk meningkatkan produktivitas sekaligus menjaga keberlanjutan usaha. Dengan demikian, keberhasilan pengelolaan kebun tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis budidaya, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya secara efektif dan efisien.

Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa tata kelola yang baik mampu menciptakan distribusi hasil yang lebih adil dan meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan. Kondisi tersebut mendukung teori Institutional Theory, yang menjelaskan bahwa organisasi yang menerapkan tata kelola sesuai

norma, aturan, dan prinsip kelembagaan akan memperoleh legitimasi yang lebih tinggi dari para anggotanya. Dalam koperasi, legitimasi tersebut tercermin dalam meningkatnya kepercayaan anggota, kepatuhan terhadap keputusan organisasi, serta berkurangnya konflik internal.

Lebih lanjut, temuan penelitian memperlihatkan bahwa kinerja pengurus merupakan faktor yang menentukan keberhasilan implementasi tata kelola koperasi. Prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan tanggung jawab tidak akan menghasilkan perubahan nyata apabila tidak didukung oleh pengurus yang memiliki kompetensi dan integritas. Hal ini sesuai dengan Stewardship Theory, yang menjelaskan bahwa pengurus bertindak sebagai pelayan (*steward*) yang bertanggung jawab mengelola sumber daya organisasi untuk kepentingan seluruh anggota. Semakin tinggi kompetensi dan komitmen pengurus, semakin efektif pula penerapan tata kelola koperasi dalam meningkatkan produktivitas kebun plasma.

Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung konsep pemberdayaan masyarakat yang dikemukakan oleh Mardikanto (2014), yang menyatakan bahwa pengelolaan kelembagaan yang baik akan meningkatkan kapasitas masyarakat, memperkuat partisipasi, menumbuhkan kemandirian, serta meningkatkan kesejahteraan anggota. Dalam konteks koperasi kebun plasma, tata kelola yang baik bukan hanya meningkatkan produktivitas kebun, tetapi juga memperkuat kelembagaan petani sehingga mereka memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengelola usaha perkebunan secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tata kelola koperasi merupakan faktor strategis dalam optimalisasi pengelolaan kebun kelapa sawit plasma. Semakin baik penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan kepemimpinan yang partisipatif, semakin efektif pula pengelolaan kebun yang

dilakukan. Oleh karena itu, penguatan kapasitas pengurus, peningkatan kualitas komunikasi organisasi, penyempurnaan sistem pelaporan, serta peningkatan partisipasi anggota perlu menjadi prioritas dalam upaya mewujudkan koperasi yang profesional, mandiri, dan berkelanjutan.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai tata kelola koperasi dalam optimalisasi pengelolaan kebun kelapa sawit plasma, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Praktik tata kelola koperasi dalam pengelolaan kebun kelapa sawit plasma telah mengarah pada penerapan prinsip-prinsip *good cooperative governance*, seperti transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi. Namun, implementasinya belum sepenuhnya optimal, terutama pada aspek transparansi penyampaian laporan keuangan dan komunikasi kepada anggota. Meskipun demikian, beberapa koperasi telah menunjukkan upaya perbaikan melalui penerapan sistem pelaporan yang lebih terbuka dan terstruktur, sehingga mulai meningkatkan kepercayaan anggota terhadap pengelolaan koperasi.
2. Kinerja pengurus koperasi dinilai cukup baik dalam menjalankan fungsi operasional, seperti mengoordinasikan kegiatan pengelolaan kebun, administrasi organisasi, serta menjalin hubungan dengan perusahaan inti. Akan tetapi, kemampuan manajerial, perencanaan strategis, evaluasi kinerja, dan komunikasi dengan anggota masih perlu ditingkatkan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang partisipatif mampu meningkatkan kepercayaan anggota, memperkuat partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta menciptakan hubungan yang lebih harmonis antara pengurus dan anggota koperasi.
3. Tata kelola koperasi memiliki peran yang sangat penting dalam optimalisasi

pengelolaan kebun kelapa sawit plasma. Penerapan tata kelola yang baik terbukti mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan kebun, memperbaiki mekanisme distribusi hasil usaha, memperkuat proses pengambilan keputusan secara demokratis, serta meningkatkan koordinasi antaranggota. Kinerja pengurus menjadi faktor kunci dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip tata kelola ke dalam praktik pengelolaan kebun. Oleh karena itu, semakin baik kualitas tata kelola dan semakin profesional kinerja pengurus koperasi, maka semakin besar peluang tercapainya pengelolaan kebun kelapa sawit plasma yang produktif, efisien, berkeadilan, dan berkelanjutan sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan anggota koperasi.

## DAFTAR RUJUKAN

- Deilla Tsamrotul Fuadah dan Ernah (2018), *Pengelolaan Perkebunan Kelapa Sawit Berdasarkan Prinsip ISPO di PTPN VIII*, Jurnal Ilmu Pertanian Indonesia, Cikasungka - Jawa Barat
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). *Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns*. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64.
- Eko Noviandi Ginting dan Dhimas Wiratmoko (2021), *Potensi Dan Tantangan Penerapan Precision Farming Dalam Upaya Membangun Perkebunan Kelapa Sawit Yang Berkelanjutan*. *Warta Pusat Penelitian Kelapa Sawit*, 26(2), 55-66.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Fuadah, D. T., & Ernah. (2018). *Pengelolaan perkebunan kelapa sawit berkelanjutan berdasarkan*

- prinsip Indonesian Sustainable Palm Oil (ISPO)*. Alfabeta.
- Ginting, E. N., & Wiratmoko, D. (2021). *Manajemen perkebunan kelapa sawit berbasis precision farming*. IPB Press.
- Hendrojogi (2004), *Koperasi : Azas, teori dan Praktek*, Raja Grafindo persada, Jakarta.
- Huberman, A. M., Miles, M. B., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mardikanto, T. (2014). *CSR (Corporate Social Responsibility): Tanggung jawab sosial korporasi*. Alfabeta.
- Mardikanto, T. (2014). *Pemberdayaan Masyarakat*, Bandung Alfabeta
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L.J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Republik Indonesia. (1992). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian*. Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). Sage Publications.
- Terry, G. R. (2019). *Principles of management*. Richard D. Irwin.
- Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian