PERKOPERASIAN

Teori,
Masalah,
dan Aplikasi

Dr. Yulhendri

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

Lingkup Hak Cipta

Pasal 2

1. Hak cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut perundang-undangan yang berlaku.

Ketentuan Pidana

Pasal 72

1. Barang siapa dengan sengaja atau tanpa hak untuk melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Dr. Yulhendri

PERKOPERASIAN

Teori, Masalah dan Aplikasi

PT. NAGAKUSUMA
MEDIA KREATIF

CGPEDIA

PERKOPERASIAN
Teori, Masalah dan Aplikasi
© Dr. Yulhendri

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang
All Rights Reserved

Cetakan I, Juli 2014

Editor : Prof. Dr. Yasri, MS
Koreksi Typos : Asriyah
Tata Letak : Rizal Zakaria
Desain Sampul : Ujang Prayana
Pra-cetak : Zuprianto
Ukuran : 15 x 23 cm
Halaman : xviii+330
ISBN : 978-602-17769-9-5

Diterbitkan oleh :
PT. NAGAKUSUMA MEDIA KREATIF
(Co-opedia Books)
Anggota IKAPI No.469/DKI/XI/2013
Menara Cawang Lantai Dasar Blok A No.1
Jl. SMA 14 Cawang Kramat Jati Jakarta Timur 13630
Telepon: +62-21-36501501
E-Mail: penerbit@nagamedia.co.id
Website: www.nagamedia.co.id

Perpustakaan Nasional RI, Katalog Dalam Terbitan (KTD)

Yulhendri, Dr.
PERKOPERASIAN; Teori, Masalah dan Aplikasi/Yulhendri.
—Jakarta: PT. Nagakusuma Media Kreatif, 2014.
348 hlm.; 23 cm
Bibliografi: hlm. 319.
ISBN : 978-602-17769-9-5

1. Koperasi

I. Judul

Kupersembahkan:

Untuk Ayah dan Ibundaku tercinta, Mama Papa dan Sanak Saudaraku
Teristimewa untuk Nora Susanti,
dan anakku tersayang Aulia (alm), Ify-san, Rama-san, Achsan dan Ifa.

Kata Pengantar

Di awal penyusunan idiologi, mainset dan arah kebijakan pembangunan ekonomi nasional sebenarnya lebih menekankan pada keadilan ekonomi yang memberikan ruang dan akses yang sama kepada warga negara tanpa diskriminasi dan perlakuan khusus pada orang yang mampu menghasilkan profit maksimum pada negara, namun bagaimana ekonomi itu disusun dengan azas keadilan dan kekeluargaan. Namun dalam prakteknya dominasi rezim ekonomi pasar pasca orde baru begitu kuat dan akhirnya pengelolaan aset strategis negara lebih didominasi oleh para pemilik modal kuat, dengan akses, kapasitas modal manusia, teknologi dan keuangan. Akhirnya terjadilah ketidakadilan ekonomi yang menjadi sumber dari problem kemiskinan di Indonesia.

Semangat dan roh ekonomi rakyat dan azas kesejahteraan bersama itu masih tertanam kuat dalam sanubari bangsa Indonesia, dengan keadilan ekonomi, dan distribusi kekayaan yang adil sesama warga negara. Kebijakan yang mendukung pada penciptaan keadilan ekonomi terus kita dorong dengan berbagai instrumen kebijakan ekonomi baik moneter, fiskal maupun fasilitasi dan penciptaan usaha yang kondusif bagi berjalannya ekonomi rakyat, termasuk di dalamnya penguatan dan pemberdayaan ekonomi rakyat melalui kelembagaan usaha koperasi.

Koperasi terus melakukan evolusi di Indonesia, dari model

fasilitasi bantuan pemerintah berubah menjadi sebuah gerakan pengetahuan, kesadaran dan pilihan untuk; peningkatan skala ekonomi, dan meningkatkan posisi tawar sebagai upaya untuk menciptakan efisiensi ekonomi untuk menghasilkan manfaat terhadap *surplus* ekonomi bagi konsumen dan produsen. Saat ini sudah saatnya aktivis koperasi mengadopsi kajian koperasi dalam perspektif sosiologis dan penerapan ilmu manajemen modern. Buku ini memberikan paradigma, mainset dan pengetahuan teoritis, aplikasi dan gambaran masalah koperasi, khususnya kasus di Sumatera Barat sebagai hasil kajian dan riset yang dilakukan.

Penulisan buku ini diinspirasi dari realitas sosial dan ekonomi yang belum memberikan peluang yang lebih besar pada perkuatan ekonomi rakyat khususnya pada aset-aset strategis nasional dalam skala ekonomi dan produk dan komoditas unggul. Semoga dengan adanya beberapa pemikiran, realitas dan analisis yang diberikan mampu memberi pengetahuan dan inspirasi untuk menelaah dan mengkaji koperasi dan masuk menjadi pegiat dan menjadi anggota aktif koperasi.

Semoga buku ini bermanfaat, dan tentu saja dalam penulisannya pikiran dan cara pikir penulis tidaklah sempurna, maka masukan dan saran dari pembaca amat diperlukan dalam rangka untuk melakukan perbaikan dan pembaharuan.

Padang,
November 2013
Penulis

Pengantar Editor

Dalam Undang-Undang Dasar 1945 pasal 33 ayat 1 dinyatakan bahwa, perekonomian Indonesia disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas azas kekeluargaan. Bangunan usaha yang cocok untuk itu adalah koperasi. Koperasi sebagai bentuk badan usaha yang cocok dengan budaya dan masyarakat Indonesia. Berarti koperasi adalah badan usaha yang perlu mendapat perhatian oleh seluruh masyarakat Indonesia, termasuk para ilmuwan dan praktisi Perkoperasian.

Keberhasilan koperasi untuk berkembang secara terus menerus, membutuhkan keunggulan bersaing. keunggulan bersaing dapat dibangun melalui diferensiasi, biaya yang lebih rendah dari pesaing, inovasi dan kerjasama. Tanpa keunggulan bersaing, maka koperasi tidak akan menjadi pilihan anggota dan tidak menarik bagi anggota untuk tetap menjadi anggota. oleh sebab itu dibutuhkan manajemen yang visioner dan mampu melihat peluang dari persaingan dan perkembangan ICT yang semakin tinggi.

Buku ini mencoba menguraikan tentang prinsip dasar, pendirian dan kemampuan manajerial dan kepemimpinan koperasi oleh pengurus koperasi. Kepemimpinan koperasi yang kolektif dan kolegial menjadikan koperasi sebagai organisasi yang terbuka dan dikelola secara demokratis sehingga kepemimpinan yang cocok adalah kepemimpinan partisipatif dan demokratis. Dimana adanya partisipasi, keikutsertaan dan kesamaan posisi, dan pemimpin hanya akhirnya ditinggikan serangting dan didulukan selangkah.

Buku ini saya nilai memiliki keunggulan dalam hal, kesederhanaan bahasa yang digunakan, kecukupan, kemutakhiran data dan referensi dan juga memiliki kedalaman dalam hal pengalaman empiris penulis dalam menyusun uraian konten dan

konteks buku. Sehingga buku ini patut menjadi salah satu rujukan dan bahan bacaan bagi mahasiswa, dosen dan para pemerhati koperasi serta para penggiat koperasi dalam gerakan koperasi Indonesia.

Padang, November 2013

Editor,

Prof. Dr. Yasri, MS

Ringkasan

Disahkannya Undang-undang Koperasi nomor 17 tahun 2012 tentang perkoperasian di satu sisi menimbulkan harapan namun juga menimbulkan tantangan baru bagi koperasi. Buku ini mengantarkan pembaca pada pemahaman dan wacana pada persiapan untuk terwujudnya Koperasi yang kuat dan memiliki keunggulan.

Buku ini cocok dibaca oleh pengurus koperasi, mahasiswa yang mengambil mata kuliah perkoperasian, dan juga pemerhati koperasi yang ingin mendirikan koperasi. Buku ini ingin mengisi kekosongan pemahaman pengurus selama ini tentang kepemimpinan koperasi. Banyak koperasi yang tidak aktif, salah satu faktornya adalah gagalnya koperasi tersebut melakukan regenerasi kepengurusan, kaderisasi sehingga tidak terlahir pengurus koperasi yang memiliki sikap, *skills* dan pengetahuan serta wawasan kepemimpinan, maka dalam buku ini disajikan satu bagian tentang kepemimpinan koperasi.

Di samping itu juga buku ini tetap menyajikan tentang filosofi dasar koperasi yang menjadi jati diri koperasi dalam bentuk prinsip dan azas koperasi yang diilhami oleh masyarakat sosialis di Inggris, Perancis dan Amerika Serikat. Dan dalam konteks Indonesia dicoba menguraikan bagaimana koperasi juga mampu menjadi solusi atas pengelolaan tanah yang selama ini banyak dihadapi di berbagai daerah khususnya pada pengelolaan tanah ulayat, dan diuraikan juga tentang sukses *story analysis*, dan juga titik kritis pengelolaannya dan juga problem yang dihadapi oleh koperasi non aktif di beberapa daerah di Sumatera Barat.

Daftar Isi

KATA PENGANTAR	vii
RINGKASAN	ix
DAFTAR ISI	xi

BAB I

KONSEP DASAR KOPERASI • 1

A. Sejarah Munculnya Gerakan Koperasi Dunia	1
B. Koperasi di Perancis	4
C. Koperasi di Amerika Serikat	5
D. Perseteruan dan Sinergi Idiologi Ekonomi	6
E. Bagaimana Peran dan Keberadaan Koperasi dalam Situasi Global	11

BAB II

PENGERTIAN KOPERASI

DAN PRINSIP-PRINSIP KOPERASI • 15

A. Pengertian Koperasi	19
B. Pengertian Kesejahteraan dalam Konteks Koperasi	25
C. Kesejahteraan Anggota di Koperasi Produsen	29
D. Kesejahteraan Anggota Koperasi di Koperasi Konsumen	31
E. Beberapa Pikiran dan Landasan Koperasi Menurut UU 17 tahun 2012	32

BAB III**KOPERASI DALAM SISTEM EKONOMI • 29**

Koperasi dalam Sistem Ekonomi Kapitalis	29
---	----

BAB IV**TATA CARA PENDIRIAN KOPERASI • 37**

A. Tahap Pendirian Koperasi	39
B. Persyaratan Pembentukan Koperasi	42
C. Anggaran Dasar dan Rumah Tangga Koperasi (AD/ART Koperasi)	44

BAB V**KEUNGGULAN DAN PARTISIPASI ANGGOTA • 45**

A. Keunggulan dan Kelemahan Koperasi dalam Dinamika Persaingan	45
B. Kompetisi vs Kerjasama	54
C. Koperasi dalam Segitiga Strategis	59
D. Mengapa Berpartisipasi, Persoalan dan Upaya Meningkatkan Partisipasi	65
E. Meanggotaan Koperasi, Partisipasi, dan Manfaat Ekonomi	70

BAB VI**PERBEDAAN KOPERASI****DENGAN GOTONG ROYONG DAN ARISAN • 77****BAB VII****MANAJEMEN KOPERASI • 81**

A. Pengertian Manajemen dan Perangkat Organisasi	81
B. Rapat Anggota	87
C. Pengawas	92
D. Pengurus	94

E. Manajer atau Karyawan	96
--------------------------------	----

BAB VIII

PERILAKU ORGANISASI KOPERASI • 97

A. Organisasi	97
B. Perilaku Individu, Kelompok, dan Dinamika Kelompok	99
C. Kelompok dan Dinamika Kelompok	108
D. Struktur dan Norma.....	113

BAB IX

KEPEMIMPINAN KOPERASI • 115

A. Defenisi-Defenisi Kepemimpinan	115
B. Kepemimpinan Koperasi	116
C. Perspektif Politik dalam Organisasi Koperasi	119
D. Faktor Penyumbang Perilaku Politik	121
E. Membedakan Kepemimpinan dan Kekuasaan	125
F. Teknik Kekuasaan	126
G. Manajemen Kesan	129
H. Hasil-hasil Penelitian	131

BAB X

KOPERASI PRODUSEN DAN KONSUMEN • 137

A. Sinergi Koperasi Produsen dan Konsumen	137
B. Konsumen	140
C. Pola Konsumsi Keluarga Rumah yang Berpenghasilan Rendah	143
D. Pola Konsumsi Rumah Tangga Miskin ke Depan	144

BAB XI

KEWIRAUSAHAAN • 147

A. Pentingnya Jiwa Kewirausahaan Bagi Anggota Koperasi	147
--	-----

BAB XII**APLIKASI KOPERASI****DALAM PENGELOLAAN TANAH ULAYAT • 153**

- A. Tanah dalam Pengertian Ekonomi 153
- B. Tanah Sebagai Nilai Sosiologis 158

BAB XIII**MODEL-MODEL PENGELOLAAN • 163**

- A. Pola Pengelolaan Tanah Ulayat dalam Kegiatan
Ekonomi 163
- B. Model Pengelolaan Suku dan Kaum, Studi Kasus di
Sumatera Barat 170
- C. Model Kemitraan Plasma – Inti 175

BAB XIV**MODEL PENGELOLAAN PLASMA – INTI****(Contoh Kemitraan yang Relatif Sukses) • 181**

- A. Latar Belakang Lokasi Pengelolaan Tanah Ulayat 184
- B. Pengelolaan Tanah Ulayat 189
- C. Pengelolaan Pola Plasma 196
- D. Pola Koperasi Plasma dan Perannya dalam Pembangunan
Daerah 205
- E. Pengelolaan Usaha Perorangan 209
- F. Hasil Penelitian 212
- G. Usaha Perorangan 217

BAB XV**KOPERASI DALAM USAHA PERTANIAN • 219**

- A. Perubahan Paradigma Koperasi 219
- B. Koperasi dan Peran Pengelolaan Tanah Ulayat 221
- C. Implikasi Pengelolaan 232
- D. Rencana ke Depan 233

BAB XVI

ANALISIS MASALAH KOPERASI • 235

A. Kabupaten Dhamasraya235

B. Kabupaten Lima Puluh Kota253

C. Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan263

LAMPIRAN • 275

DAFTAR PUSTAKA • 318

TENTANG PENULIS • 327

BAB I

KONSEP DASAR KOPERASI

A. Sejarah Munculnya Gerakan Koperasi Dunia

Gerakan koperasi sebenarnya diinspirasi oleh pemikiran Robert Owen pada tahun 1771-1858 dalam melakukan pembaharuan sosial dan pelopor gerakan koperasi. Beliau seorang pelaku bisnis dan sekaligus sebagai pemikir dan pelopor pembaharuan dalam hal peningkatan standar hidup para Karyawan dan Anggota koperasi dalam bentuk pemukiman yang lebih layak, dan membangun masyarakat yang harmonis. Pemikiran Owen diterbitkan dalam buku yang berjudul *“Formation of Character (1813), dan A New View of society (1815).*

Pemikiran Owen (1817) keprihatinannya terhadap penderitaan pasca konflik dan peperangan, dan stagnasi perdagangan. Penyebab dari kedua hal ini adalah semangat berkompetisi yang dilakukan oleh manusia yang tergabung dalam kekuatan negara yang pada akhirnya terjadilah peperangan baik peperangan secara fisik dan bersenjata dan juga persaingan bisnis dan mesin-mesin. Kemiskinan, penderitaan bisa dikembangkan dalam bentuk keharmonisan hubungan masyarakat dan perilaku dan karakter manusia dibentuk dari kombinasi lingkungan, pengaruh ajaran agamanya dan pengalaman hidup individu.

Dr. Willia King (1786-1865) juga menjadi tokoh reformasi sosial di Inggris, beliau respek dan memiliki perhatian terhadap gagasan Robert Owen untuk mengembangkan koperasi walaupun beliau tidak terlalu setuju dengan gagasan filosofi Owen tentang suatu masyarakat sosialis yang terlalu utopis. Beliau berkontribusi

pemikiran dan penyebarluasan ide dan gagasan koperasi dalam bentuk jurnal yang dinamakan dengan “*The Cooperator*” dan menerbitkan 28 tema-tema sebagai sumber informasi, inspirasi dan petunjuk tentang koperasi dalam bentuk teori dan panduan praktis.

Revolusi industri yang terjadi di Inggris pada pertengahan abad ke-18 melahirkan tatanan ekonomi dan sosial baru yang mendasari kondisi dari nilai-nilai ekonomi dengan prinsip-prinsip efisiensi, persaingan, harga dan laba sebagai motivasi perilaku produsen dan pengurangan peran pemerintah sebagai tulisan yang dikontribusikan oleh Adam Smith. Pemilik modal mendapatkan keuntungan dari perputaran barang dan pengurangan pembayaran upah pekerja atau pekerja dibayar dengan standar upah yang rendah sehingga pemilik modal mendapatkan *surplus* yang kemudian dikenal dengan laba. Akumulasi dari keuntungan itulah yang dinamakan dengan kekayaan (*capital*). Akibat dari proses Kapitalisasi ekonomi maka terjadilah kemiskinan dan kemelaratan di Inggris. Maka salah seorang penggerak kaum sosialis di Inggris yang bernama Charles Howart mendirikan koperasi di kota Rochdale pada tanggal 24 Oktober 1844 yang beranggotakan 28 pekerja. Dan tanggal lahirnya koperasi Rochdale diperingati sebagai hari gerakan koperasi. Koperasi Rochdale ini memfokuskan kegiatannya dalam kegiatan koperasi konsumsi yang pada awalnya melayani kebutuhan anggota dalam menyediakan perumahan bagi anggota. Koperasi ini terus mengalami perkembangan dan mulai mengembangkan bidang-bidang usaha lain.

Kesuksesan koperasi Rochdale memberikan pengaruh terhadap perkembangan gerakan koperasi di Eropa dan Amerika Utara. Prinsip-prinsip koperasi Rochdale dikenal cukup luas dan diadopsi oleh gerakan koperasi di negara lain. Koperasi Rochdale mengembangkan koperasi dengan prinsip-prinsip sebagai berikut sehingga kemudian ini diistilahkan dengan prinsip koperasi Rochdale yang diadopsi dari tulisan David Barton (1989)

1. Pemungutan suara dari anggota secara demokratis satu orang satu suara (*Voting is by members on a democratic, one-member, one-vote*) basis.

2. Keanggotaan yang bersifat terbuka (*open memberships and voluntary*).
3. Keanggotaan tidak diskriminasi gender (*Equality in membership no discrimination by gender*).
4. Pengawasan secara demokratis (*democratic control*).
5. Bunga yang terbatas atas modal (*payment of limited interest of capital*).
6. Pembagian SHU yang sesuai dengan jasa anggota (*distribution of surplus in proportional to trade*).
7. Penjualan dilakukan dengan harga pasar yang berlaku secara umum dengan cara tunai (*Cash trading no credit extended*).
8. Tidak ada diskriminasi berdasarkan ras, suku, agama, bahasa dan politik (*Political and religious neutrality*).
9. Pendidikan terhadap anggota secara berkesinambungan (*Promotion of education*).
10. *No unusual risk assumption*.

sumber: <http://www.threeriversmarket.coop>

Gambar 1.1.

Sejarah, dan Keberadaan Koperasi

B. Koperasi di Perancis

Keterkaitan ekonomi antara Inggris dan Perancis pada abad 18-an menunjukkan hubungan yang berarti. Revolusi industri yang terjadi di Inggris berdampak juga terhadap perekonomian Perancis. Peningkatan jumlah mesin dan teknologi mengakibatkan terjadinya pengurangan tenaga kerja, penurunan tingkat upah dan efisiensi biaya oleh para pengusaha mengakibatkan terjadinya kemelaratan dan ketimpangan antara kelompok rakyat dengan para bangsawan. Kondisi inilah yang mendorong para aktivis gerakan sosial dan para pengusaha usaha kecil untuk mendirikan badan usaha dalam bentuk koperasi.

Charles Fourier (1772-1837) menyusun gagasan untuk memperbaiki hidup masyarakat dengan mendirikan unit-unit produksi (*falanteires*) dalam bentuk kelompok masyarakat (*communal*) dalam bidang usaha pertanian.

C. Koperasi di Amerika Serikat

Walaupun Amerika Serikat dikenal sebagai negara yang sangat menganjurkan Pasar dalam perekonomiannya ternyata memiliki latar belakang sejarah koperasi yang kuat, dan sampai sekarang USA menjadi negara terbesar kedua mengkontribusikan koperasi yang berskala besar dunia, yakni 16% dari total dunia di bawah Perancis 28% dan di atas Jerman yang 14% dan Jepang (www.ica.coop).

Menurut catatan gerakan Koperasi USA(<http://www.uwcc.wisc.edu>, 2005), bahwa Koperasi dimulai dari didirikannya bisnis Asuransi perumahan (*Contributionship Philadelphia*) yang didirikan pada tahun 1752 oleh Benjamin Franklin. Kemudian di Era koperasi modern yang dimulai tahun 1844, ketika koperasi berkembang di Rochdale Inggris. Inilah menjadi inspirasi pengembangan koperasi di seluruh dunia termasuk juga di Amerika Serikat (USA). Prinsip koperasi yang dijalankan di Rochdale menjadi menarik bagi orang untuk bersatu dalam badan usaha yang melayani anggota secara bersama, berbasis pada pelanggan, karyawan dan pengguna lainnya.

Koperasi lahir tatkala ketika pasar gagal untuk menyediakan barang atau jasa yang dibutuhkan di harga terjangkau atau kualitas yang dapat diterima, koperasi menyediakan beberapa layanan antara lain:

1. Layanan bisnis, seperti personel dan manajemen manfaat, dan pembelian bersama.
2. Barang dan jasa.
3. Perawatan Anak.
4. Kredit dan jasa keuangan pribadi.
5. Pasokan peralatan, perangkat keras dan pertanian.
6. Listrik, telepon, internet, satelit dan layanan TV kabel.
7. Makanan dan layanan kelontong.
8. Pemakaman dan perencanaan upacara peringatan.
9. Perawatan kesehatan.
10. Perumahan.
11. Asuransi.
12. Pelayanan hukum dan profesional.
13. Pemasaran produk pertanian dan lainnya. Awal munculnya koperasi di Amerika Serikat.

D. Perseteruan dan Sinergi Idiologi Ekonomi

Mainframe dan dinasti ekonomi yang berkuasa akan mempengaruhi perilaku kebijakan dan perilaku ekonomi secara umum di masyarakat, termasuk status kepemilikan aset ekonomi

Sebelum runtuhnya Unisovyet (USSR) sebagai lambang dari idiologi sosialisme radikal (*communist*), perseteruan antara idiologi komunis dengan liberalism demokrasi begitu ketat. Sampai-sampai terjadi perang berdarah dalam satu keluarga bangsa seperti yang terjadi di Vietnam, Korea, Jerman, bahkan Indonesia. Namun akhirnya pertentangan konflik antara sosialisme dengan kapitalisme semakin memudar. Kaum kapitalis bertobat dengan mengadopsi pemikiran-pemikiran sosialis, dan kaum sosialis juga melakukan pertobatan dengan mengadopsi pemikiran dan perilaku kapitalis.

Dari fenomena dan pantauan di berbagai media yang dipublikasikan bisa kita simpulkan pemilik modal (kapitalis) atau *corporate* besar memberikan beberapa upaya pembaharuan yakni dalam bentuk kebijakan:

- a. Memberikan jaminan kesehatan, tunjangan hari tua kepada Karyawan dan Anggota koperasi dan buruh;
- b. Memberikan hak untuk membeli (*right issue*) saham Koperasi kepada karyawan;
- c. Mengalokasikan laba Koperasi untuk memberikan saham cuma-cuma kepada karyawan;
- d. Memberikan dana kepedulian sosial (*charity/community social responsibility/csr*) kepada masyarakat sekitar;
- e. Berkomunikasi secara intensif dengan Karyawan dan Anggota koperasi dalam bentuk komunikasi *tripartit* yang difasilitasi oleh pemerintah;
- f. Dan mendirikan koperasi-koperasi karyawan dan Anggota koperasi untuk membantu ekonomi Karyawan dan Anggota koperasi khususnya pada pemenuhan kebutuhan harian di tanggal-tanggal tua, dan kredit-kredit konsumtif dalam bentuk kredit simpan pinjam koperasi karyawan.

Dan sebaliknya, negara-negara sosialis seperti China juga berupaya tetap pada koridor komunisme China, namun kemudian memberi ruang pada pemilik modal (kapitalis) asing untuk berinvestasi pada sektor-sektor riil di China. China memberikan investasi pada sektor riil pada usaha-usaha industri (*manufacturing*), pada lokasi-lokasi yang ditentukan oleh pemerintah China. Sehingga dalam kehidupan sehari-hari kita *familier* melihat produk-produk buatan China dari *branded global made in China* beredar di Indonesia seperti: Toshiba made in China, Sony made in China, Samsung made in China, dan lain-lain.

Kalau kita bandingkan dengan kita, kebijakan ekonomi Indonesia. Kebijakan privatisasi sebagai anjuran dari kaum neolib. Lepi T. Tarmidi (1998) menjelaskan saran IMF diharapkan akan

mengembalikan kepercayaan masyarakat dengan cepat dan kurs nilai tukar rupiah bisa menjadi stabil (butir 17 persetujuan IMF 15 Januari 1998). Pokok-pokok dari program IMF adalah sebagai berikut:

- a. Kebijakan makro-ekonomi dalam bentuk: kebijakan fiskal, kebijakan moneter dan nilai tukar;
- b. Restrukturisasi sektor keuangan dalam bentuk: Program restrukturisasi bank, Memperkuat aspek hukum dan pengawasan untuk perbankan;
- c. Reformasi struktural dalam bentuk: Perdagangan luar negeri dan investasi, Deregulasi dan swastanisasi, *Social safety net*, Lingkungan hidup.

Oleh sebagian kalangan pokok-pokok kebijakan memorandum antara IMF dengan pemerintah Republik Indonesia, adalah upaya masuknya kaum kapitalis asing di Indonesia, sebagai mana terlihat pada reformasi BUMN dan swastanisasi. Beda halnya dengan China, Indonesia menjual BUMN dan swasta strategis nasional di pasar finansial. Sementara China pada sektor riil. Sehingga kemudian terkesan kita negara yang lebih liberal dibandingkan dengan negara liberal sekalipun. Virus liberalisme, dan neo-lib beredar luas hingga sampai ke jantung tanah air. Sehingga aset-aset strategis nasional hampir sebagian besar telah dijual kepada asing, dan juga tanah-tanah strategis milik pemerintahan daerah sudah dikuasai oleh *cooperate* multinasional yang berafiliasi dengan pengusaha lokal, sehingga ekonomi masyarakat yang diwakili oleh kelembagaan ekonomi masyarakat ditelan oleh kekuatan dan kepentingan ekonomi global, investor asing, dan ketergantungan ekonomi serta ledakan penduduk yang menyesakkan.

Pemerintah dihadapkan dengan tekanan permasalahan ekonomi, dengan daya beli yang rendah yang diwakili oleh penduduk miskin yang banyak. Pada bulan September 2012 BPS (badan pusat statistik) mencatat, jumlah penduduk miskin dengan pengeluaran per kapita per bulan di bawah Garis Kemiskinan di Indonesia

mencapai 28,59 juta orang (11,66%. Dan jumlah pengangguran 7,24 juta 6,1% dari total angkatan kerja 118,04 juta (BPS, 2012). Para dokter ekonomi di Indonesia yang diwakili oleh ekonom klasik selalu mengajurkan investasi dan mendatangkan investor. Orang yang bisa berinvestasi katanya adalah orang asing, mereka punya dollar dan jika mereka membawa dollar ke dalam negeri akan memberikan efek baik dalam bentuk *surplus* perdagangan terhadap neraca perdagangan internasional Indonesia. Orang asing juga dimitoskan sebagai pemilik uang sementara penduduk lokal dan bumi putra diasumsikan tidak punya modal, dan jikapun mereka punya uang lebih senang berinvestasi pada investasi emas semacam emas berjangka dan permainan uang dalam bentuk investasi emas semu.

Meningkatnya tingkat pendidikan penduduk Indonesia, dan tumbuhnya ekonomi Indonesia secara konsisten akhirnya terjadi pertumbuhan rata-rata kelompok menengah dan orang kaya, Bank Dunia memprediksikan rata-rata kelompok menengah dan kaya Indonesia tumbuh 7%. Namun kuat dugaan kelompok kaya baru ini cenderung konsumtif, ini seiring dengan teori ekonomi yang mengatakan jika seseorang bertambah penghasilannya ia cenderung meningkatkan konsumsinya hingga sampai pada tingkat tertentu. Sebenarnya kita mendapatkan potensi sumber pembiayaan tabungan dalam negeri yang potensial namun sayang orang kaya baru cenderung bermain dalam investasi permainan dan merubah gaya hidup (*life style*) dengan produk-produk bermerk, dan cenderung konsumtif sehingga menyedot potensi tabungan ke konsumsi barang impor. Kecenderungan konsumsi masyarakat Indonesia menurut catatan BPS (2012) dalam data SUSENAS untuk konsumsi tahun 2011 untuk pangan sebesar 49,45%, dan non pangan 50,55%.

Dari berbagai kasus investasi di Indonesia yang terpublikasi di media massa, investasi emas bodong (vinanews, 28 Februari 2012) Potensi tabungan masyarakat yang tersedot di perilaku investasi mainan, memberi ruang kosong pada investasi sektor riil dalam

bentuk bidang usaha pertanian, perkebunan, pertambangan dan lapangan usaha lainnya. Sementara itu investor asing bergerak pada sektor ini dengan berkolaborasi dengan orang kaya lokal sehingga menguras potensi lahan pertanian subur di Indonesia, dan Sumber daya alam potensial lainnya.

E. Bagaimana Peran dan Keberadaan Koperasi dalam Situasi Global.

Globalisasi ekonomi telah terjadi sudah lama, sejak perdagangan antar negara, kawasan terjadi, dan proses jajanisasi oleh negara Eropa ke Negara Selatan di abad 14-19. Saat ini globalisasi ditandai dengan perdagangan bebas (*free trade*), masuk dan keluarnya sektor finansial dari dan ke negara lain. Bagozzi (1998) dalam Hitt (2001) menjelaskan ekonomi global adalah ekonomi di mana barang dan jasa, orang-orang, keahlian, dan gagasannya bergerak dengan bebas lintas batas-batas geografis, dan relatif tidak dibatasi oleh batas-batas artifisial, seperti tarif, ekonomi global secara signifikan mempengaruhi lingkungan persaingan Koperasi semakin kompleks.

Di berbagai negara di dunia, gerakan koperasi berhasil mencatatkan prestasi-prestasi ekonomi yang menggembirakan seperti yang dirilis oleh ICA dengan 300 koperasi global dari 28 Negara Eropa, Amerika, dan Asia Pasifik. Dalam bidang jasa keuangan (*credit union*) (40%), Pertanian (33%), grosiran dan eceran (25%) dan kesehatan, energi, industri dan media (2%). Dalam hal konteks global ini, Davis (2011) menjelaskan dan berbagai masalah strategis yang dihadapi oleh gerakan koperasi global yakni:

1. Pemusatan (*focusing*) dan intensitas persaingan yang semakin kuat, membuat koperasi harus lebih meningkatkan kerjasama koperasi secara internasional.
2. Perjuangan untuk merebut hati dan pikiran pelanggan (*brand imej*) dan pencitraan publik. Maka koperasi harus lebih meningkatkan mutu modal manusia (*human capital*), mutu solidaritas dan merebut komitmen anggota kuat dan loyalitas yang tinggi.

3. Deregulasi, dan perubahan situasi ekonomi dari ekonomi *proteksionis*, dan pemaksaan konsumen menjadi ekonomi pasar bebas dan diberikannya kebebasan kepada anggota koperasi untuk bertransaksi pada transaksi yang paling menguntungkan.
4. Deregulasi pasar tenaga kerja,
5. Kemunduran dalam pengadaan kesehteraan oleh negara.
6. Perubahan kependudukan dan perpindahan penduduk (*diaspora*) *rural-urban migration*
7. Erosi Sosial di tengah Masyarakat.
8. Angka pertumbuhan koperasi yang rendah.
9. Kekurangan kesempatan pengembangan manajemen dalam manajemen koperasi, dan
10. Ancaman Manajerialisme.

Pada saat kapitalisasi perekonomian, kekuatan usaha-usaha swasta dan *cooperate* asing begitu kuat dalam mempengaruhi keperekonomian dalam negeri, khususnya pada sektor finansial dan jasa (*financial and service*). Indikator makro yang biasa digunakan untuk melihat peran asing tersebut dalam bentuk tiga indikator penting yakni ekspor bersih (*net export*), indeks harga saham gabungan dan kurs. Kalau kita perhatikan dalam model perekonomian makro di mana *output* nasional atau pendapatan nasional ($PDB=Y$) dihitung dari konsumsi (C), tabungan dan investasi ($S=I$), belanja pemerintah (G) dan impor dikurangi dengan ekspor ($M-X$), maka ditulis $Y = C + I + G + (X-M)$. Maka semakin besar sumbangan $X-M$ dalam perekonomian nasional maka saling ketergantungan antara suatu negara dengan negara lain akan semakin tinggi. Nah, sekarang di mana peran koperasi dalam perekonomian suatu negara?

Secara kuantitatif dalam sumbangan pembentukan-pembentukan *output* sebenarnya berada pada sub-sektor ekonomi yang di dalamnya dikelola oleh koperasi dengan anggota-anggotanya. Kalau dilihat dari pendekatan ini maka kita tentu akan mengkaji tentang bagaimana peran fungsional dari para pelaku-

pelaku usaha. Secara kasat mata kita melihat peran dan kontribusi kelembagaan koperasi dalam berkontribusi *output* nasional tidaklah terlalu besar, karena kalau kita lihat tidak terlalu dominan peran koperasi dalam perekonomian. Namun jika perhitungan pendapatan nasional dilakukan dengan pendekatan konsumsi maka tentu saja anggota koperasi yang terdaftar di Indonesia sebanyak 27 juta orang tentu memiliki peran yang besar dalam pembentukan PDB (Statistik Koperasi Kementerian Koperasi dan UKM RI, 2012).

Menguatnya peran investasi asing dalam bisnis-bisnis strategis di Indonesia dalam bisnis energi, pertambangan, pertanian dan perkebunan, perdagangan dan jasa menjadikan rakyat Indonesia berada pada posisi pekerja dan pemantau (melihat-lihat) perekonomian berjalan. Kenapa kondisi ini tetap berjalan, karena pemobilisasian sumber daya rakyat tidak dilakukan secara sistematis seperti yang dilakukan oleh beberapa negara tetangga. Rakyat dibiarkan menjadi mengambang dan menjadi bui dalam lautan ekonomi dan dijadikan sebagai konsumen yang empuk untuk dijadikan sebagai pasar dan penghasil pelaku ekonomi besar. Masyarakat tidak dibiarkan dan dikelola menjadi pemilik (*ownership*) kepemilikan bisnis, tetapi dijadikan level pekerja (kuli) dan pembeli produk yang dijual oleh produsen.

Berbagai persoalan-persoalan ekonomi saat ini dikelola dengan manajemen pasar, dan solusi yang ditawarkan oleh pemerintah dengan paket kebijakannya merupakan obat penghilang rasa sakit tetapi tidak merubah struktur ekonomi dan kepemilikan aset untuk rakyat sendiri. Sehingga rakyat menjadi pelaku ekonomi pinggiran dalam perekonomian nasional.

Dari 300 koperasi yang memiliki omset terbesar secara global, Koperasi di Perancis berkontribusi 28%, diikuti oleh Amerika Serikat (16%), Jerman (14%), Jepang (8%), Belanda (7%), Inggris (4%), Swiss (3,5%), Italia (2,5%), Finlandia (2,5%), Korea (2%), dan Kanada (1,75%). Khusus untuk koperasi di Asia Tenggara, yang masuk dalam 300 kategori Koperasi yang memiliki penghasilan tinggi yakni: Bank kerjasama rakyat Malaysia dan koperasi retail

(*fairprace*) Singapura. Sementara Indonesia tidak satupun koperasi Indonesia yang masuk dalam 300 koperasi besar dunia.

Berikut ini bisa dilihat peta 300 koperasi besar dunia,

View the top 300 co-operatives from around the world

In October 2011, the International Co-operative Alliance released the Global 300 report. View this map to see where in the world these co-operatives are, and see them in sector lists.

Gambar 1.2.

Peta Lokasi 300 Koperasi besar dunia, dalam bidang kredit, pertanian dan kehutanan, konsumen (retail) Asuransi, pekerja (industrial, konsumen (jasa) dan lainnya. Sumber: <http://www.thenews.coop/content>, didownload Nov, 2013.

Dari peta di atas terlihat sebagian besar koperasi besar berada di negara-negara maju yang selama ini menganut ekonomi pasar. Walaupun awalnya koperasi itu merupakan gerakan masyarakat sosialis, namun ternyata maju dan berkembangnya koperasi ternyata berada di negara-negara Eropa barat, Amerika Serikat, Kanada, Jepang, dan sebagian ada di Australia. Mencermati kondisi ini bisa dikatakan bahwa koperasi lebih cenderung maju dan berkembang pada negara-negara yang beraliran ekonomi pasar, dengan manajemen pengelolaan dengan manajemen modern. Berikut ini disajikan, 10 koperasi dengan pendapatan tertinggi di dunia.

Tabel 1.1. Koperasi dalam 10 Pendapatan tertinggi di Dunia, Tahun 2011

Rank	Name	Country	Sector	Revenue (\$bn)
1	Crédit Agricole Group	France	Banking / Credit Unions	103.58
2	Groupe Caisse D'Epargne	France	Banking / Credit Unions	58.54
3	Zen-Noh (National Federation of Agricultural Co-operatives)	Japan	Agriculture / Forestry	56.99
4	Confédération Nationale du Crédit Mutuel	France	Banking / Credit Unions	56.69
5	Zenkyoren	Japan	Agriculture / Forestry	52.33
6	ReWe Group (Zentral-AktiengesellschaFU)	Germany	Consumer / Retail	49.60
7	E. Leclerc (S.C. Galec)	France	Consumer / Retail	48.30
8	Rabobank Group	Netherlands	Banking / Credit Unions	43.00
9	National Agricultural Cooperative Federation (NACF)	Korea	Agriculture / Forestry	32.39
10	CHS Inc	United States	Agriculture / Forestry	32.17

Sumber: <http://www.thenews.coop/content>, Didownload, November 2013.

Kalau kita perhatikan dokumen negara dan perjalanan sejarah bangsa, Awalnya Indonesia mencita-citakan sebagai negara kesejahteraan, dengan memberikan hak kepada rakyat untuk berusaha. Indonesia di awal-awal kemerdekaan sebenarnya dirancang oleh pemikiran negara kesejahteraan (*welfare states*) dengan mengadopsi pemikiran sosialisme, namun kemudian pemikiran itu saat ini dijadikan sebagai slogan dan tema-tema kampanye para calon pihak yang berkuasa dan yang ingin berkuasa. Sementara itu kebijakan nyata yang dilakukan, dilakukan dengan perekonomian

berbasis pada orietasi pasar (*market competition paradigm*). Di mana menghilangnya nilai-nilai negara kesejahteraan yang pro-rakyat namun kebijakan selalu memperhatikan kepentingan (*interest*) pasar, dan harga (*price*) menjadi "*invisible hand*". Dan harga itu sendiri turunannya adalah: tingkat suku bunga, deviden, upah, gaji, honor, berbagai tarif, standar biaya, harga jual, dan lain-lain. Instrumen yang sering digunakan oleh para pengambil kebijakan adalah menstimulasi investor untuk masuk ke jantung ekonomi negara, dan memberikan kebebasan kepada mereka untuk menguasai hajat hidup orang banyak, dengan model kejakan privatisasi, dan pengerukan pada sumber daya alam dan sektor finansial. Walaupun disadari saat ini, kita sudah bagian dari komunitas regional dan internasional yang saling terbuka, namun kalau kita perhatikan negara tetangga kita, mereka masih mengedepankan kepentingan pribumi dalam mengelola sumber daya negaranya khususnya aset-aset strategis.

Pada masa orde baru, kepentingan asing (investor) dicoba kawinkan dengan kepentingan rakyat dengan model 'plasma-inti'. Rakyat diakui keberadaan tanahnya dan investor yang memiliki akses ke pembiayaan diberi ruang untuk menjalin kemitraan dengan rakyat, pola ini dikenal luas dan dalam jangka pendek cukup membantu bergairahnya perekonomian daerah, namun lama kelamaan pola ini perlu di evaluasi pada saat penduduk yang dulunya mendapatkan 2,25 hektar lahan sekarang sudah punya 3 turunan keluarga sehingga kepemilikan tanahnya menjadi lebih rendah saat ini, dan inilah sumber kemiskinan yang dominan di kelompok rumah tangga petani tersebut.

BAB II

PENGERTIAN KOPERASI DAN PRINSIP-PRINSIP KOPERASI

A. Pengertian Koperasi

Pertanyaan sederhana yang sering Penulis tanyakan kepada mahasiswa dalam awal-awal perkuliahan mata kuliah perkoperasian adalah, “saudara, apakah saudara ingin sejahtera sendiri atau bersama?”. Mahasiswa pada umumnya menjawab “sejahtera bersama, Pak”. Namun jawaban itu apakah sepenuhnya benar dalam perilaku mereka di kemudian hari? Inilah yang selalu menjadi diskusi di kalangan koperasi, SDM yang berkualitas dengan kompetensi dan kecakapan yang tinggi biasanya cenderung akan bekerja pada Koperasi besar dengan insentif besar. Karena mereka digerakkan oleh ekspektasinya tentang kehidupan lebih baik di masa mendatang.

Benar, mereka pada dasarnya ingin melihat kehidupan ini harmonis pada tingkat kesejahteraan tinggi secara bersama. Namun terkadang dalam kehidupan dinamika persaingan akan selalu muncul, dan sering terkadang satu orang menjadi pesaing bagi orang lain, untuk mendapatkan akses pada sumber daya atau kekayaan. Maka ada kecenderungan sikap kompetisi demikian akan menjadikan mereka juga bagian dari proses persaingan hidup di kemudian hari. Individualitas dan keinginan untuk menyenangkan diri sendiri sebelum orang lain akhirnya menjadi pilihan yang lebih banyak terjadi dalam kehidupan nyata. Sehingga semangat kolektivitas dan berkelompok menjadi rendah, pada hal belum tentu dengan cara mereka bekerja sendiri itu kemudian menjadi

lebih tinggi kemampuan ekonominya dan hidup bersama itu lebih rendah kesejahteraannya.

Semangat ekonomi berkelompok pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kapasitas bersama, skala ekonomi, daya tawar, dan efisiensi ekonomi sehingga dalam menjalankan bisnis mereka akan lebih mampu unggul dalam dinamika persaingan. Semangat kebersamaan, dengan Sama-sama memiliki penghasilan, maju bersama, sama-sama mendapatkan barang dan jasa yang relatif harga bersaing merupakan cita-cita utama untuk mendirikan badan usaha secara bersama. Dalam filosofi lama kita mengenal filosofi pembentukan sapu, sapu merupakan kumpulan dari ranting atau lidi atau ijuk yang kecil-kecil, jika kita gunakan satu saja bilah tersebut kemampuannya relatif rendah namun jika kita kumpulkan menjadi satu ikatan, maka menjadi satu kekuatan yang cukup kuat. Sama juga dengan filosofi air, air pada dasarnya dalam pergerakannya selalu berusaha mencari tempat yang terendah, ketika ia dihambat oleh tumpukan tanah, ia akan mencari celah untuk mengalir dipori-pori tanah, namun jika ia tidak juga bisa melewati tanah ia akan kumpulkan kekuatan memperbanyak jumlah ia mencari jalan kebagian atas hambatan, namun jika masih dihambat ia akan kumpulkan kekuatan dan menjadi kekuatan penuh untuk mendobrak hambatan maka terjadilah banjir bandang atau *glodo*. Itulah air begitu juga komitmennya untuk mencapai tujuan yang ia tetapkan di awal.

Begitu juga halnya dengan manusia, manusia merupakan makhluk sosial yang memiliki fungsi-fungsi dan tujuan individu, dan tugas-tugas kemanusiaannya. Keharmonisan, keseimbangan potensi fisik dan ruhani menjadi sangat penting dalam kehidupan manusia termasuk juga keharmonisan dalam hubungan (*relation*) dengan sesama manusia. Manusia satu terkadang sulit hidup sendiri, namun dalam kehidupan masyarakat juga manusia memiliki sikap saling bersaing untuk bertahan hidup dan ketakutan terhadap kehidupan mereka di masa mendatang. Koentjaraningrat (2002) menjelaskan ada 7 dorongan naluri manusia yakni: 1) dorongan

untuk mempertahankan hidup, 2) dorongan sex, 3) dorongan untuk usaha mencari makan, 4) dorongan untuk bergaul atau berintegrasi, 5) dorongan untuk meniru tingkah-laku sesamanya, 6) dorongan untuk berbakti, dan 7) dorongan akan keindahan dalam bentuk warna, suara dan gerak.

Kehidupan berkelompok sudah menjadi kebiasaan dan tradisi sejak lama umat manusia, bersuku-suku, berbangsa-bangsa. Sebagian mereka disatukan oleh sama-sama warna kulit, sama aliran keturunan, aliran idilogi, aliran pemikiran, aliran almamater dan lain-lain. Memperkuat kekuatan kelompok menjadikan kelompok lain menjadi saingan sehingga terkadang terjadi sinergi atau sebaliknya pertentangan (konflik). Kehidupan ekonomi berkelompok sebenarnya sudah lama menjadi peradaban umat manusia, Pada akhir abad ke-18 lahirlah sebuah gerakan ekonomi yang mereka sebut dengan koperasi (*cooperatives*). Berdirinya koperasi ini diawali oleh ide dan gagasan masyarakat sosialis yang bercita-cita mewujudkan masyarakat sosialis yang harmonis, teratur, dan sejahtera.

Cita-cita perjuangan masyarakat sosialis ini sebenarnya bagian dari perjuangan dari kaum pekerja untuk memperbaiki kehidupan mereka dengan prinsip memperkuat sel-sel sosial yang mereka miliki, bukan ingin mempertentangkan kelas kaum buruh dengan pemilik modal atau bukan untuk memperjuangkan ketertindasan kaum buruh dengan kaum kapitalis seperti yang di lanjutkan oleh Karl Marx. Gerakan koperasi adalah menyatukan kekuatan diri untuk bersama dan bersama untuk menolong diri sendiri (*self help*), (Hatta, 1980). Maksud dari pada menolong diri sendiri itu adalah bagaimana kekuatan individu disatukan menjadi suatu kekuatan lalu kemudian kekuatan bersama ini nantinya akan memberikan dampak (*effect*) terhadap kehidupan pribadi. Contoh: ketika produsen tahu berhasil membeli mesin pengolahan tahu secara bersama, maka kapasitas produksi tahu akan meningkat, dan akan melebihi dari produksi yang dilakukan dengan sendiri-sendiri, jika produksi dengan skala yang lebih tinggi tentu bisa menekan

biaya produksi karena biasanya dalam perhitungan biaya produksi, biaya tetap akan sama jumlahnya jika memproduksi barang dalam skala kecil atau besar. Jika produksi dalam skala besar maka biaya perunitnya akan bisa lebih rendah. Atau, ketika seorang konsumen bersatu dengan konsumen yang lainnya maka tentu penyatuan konsumen tersebut akan memberi posisi tawar terhadap produsen. Lalu, pertanyaan kedua, jika saudara ingin sejahtera sendiri, maka alangkah baiknya dirikanlah bisnis keluarga (*family busines*), persekutuan dalam firma atau CV, atau jika saudara ingin berkuasa dan ingin memiliki kekayaan berdasarkan jumlah kekayaan (*assets*) yang dimiliki baiknya dirikanlah perseroan terbatas (PT).

Mendefenisikan koperasi bisa kita kategorikan berdasarkan ciri-ciri dan atribut yang bisa mewakili konsep Koperasi. Mendefenisikan koperasi itu berangkat dari 'inti' dasar (esensi) dari koperasi seperti yang disarankan oleh Babcock, (1935) Kohls (1961), Abrahamson (1976), Benecke (1982) (dalam Ropke, 2003). Koperasi didirikan untuk memenuhi kebutuhan dan pelayanan yang sebagian besar dinyatakan dalam tujuan, diawasi, dibiayai dan dijalankan dan pembagian sisa hasil usaha (SHU) dimusyawarahkan dalam rapat anggota sebagai pengguna jasa (*members-user*). Gerakan koperasi dunia ICA (*International Cooperative Agency*) dalam kongres di Manchester tahun 1995 berhasil menyepakati identitas koperasi dunia, dan Koperasi didefenisikan sebagai perkumpulan otonom dari orang-orang yang bergabung secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi ekonomi dan budaya mereka yang sama melalui Koperasi yang dimiliki dan diawasi secara demokratis.

Dalam pengertian Undang-undang Koperasi 17/tahun 2012 tersebut memiliki pengertian:

1. Badan hukum
2. Orang perseorangan (individu/person)
3. Badan hukum Koperasi
4. Pemisahan Kekayaan para anggota dengan koperasi
5. Memenuhi aspirasi dan kebutuhan ekonomi, soaial dan budaya
6. Dan dijalankan dengan prinsip Koperasi.

Sementara itu UU nomor 17/tahun 2012 tentang perkoperasian mendefenisikan koperasi adalah badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum Koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip Koperasi.

Lebih lanjut dijelaskan dalam pasal 6 prinsip-prinsip koperasi yakni:

- a. Keanggotaan Koperasi bersifat sukarela dan terbuka;
- b. Pengawasan oleh Anggota diselenggarakan secara demokratis;
- c. Anggota berpartisipasi aktif dalam kegiatan ekonomi Koperasi;
- d. Koperasi merupakan badan usaha swadaya yang otonom, dan independen;
- e. Koperasi menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi Anggota, Pengawas, Pengurus, dan karyawannya, serta memberikan informasi kepada masyarakat tentang jati diri, kegiatan, dan kemanfaatan Koperasi;
- f. Koperasi melayani anggotanya secara prima dan memperkuat Gerakan Koperasi, dengan bekerja sama melalui jaringan kegiatan pada tingkat lokal, nasional, regional, dan internasional; dan
- g. Koperasi bekerja untuk pembangunan berkelanjutan bagi lingkungan dan masyarakatnya melalui kebijakan yang disepakati oleh Anggota

Koperasi didefenisikan sebagai perkumpulan otonom dari orang-orang yang bergabung secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi ekonomi dan budaya mereka yang sama melalui perusahaan yang dimiliki dan diawasi secara demokratis.

B. Pengertian Kesejahteraan dalam konteks Koperasi

Koperasi merupakan organisasi ekonomi berbasis pada kepemilikan bersama tanpa membedakan antara orang yang memiliki kekayaan kecil dan besar. Semua anggota koperasi tidak dibedakan berdasarkan status sosial, aliran kepercayaan, suku, ras dan aliran partai politik. Dalam menjalankan kegiatannya koperasi memiliki prinsip dan azas yang kemudian dikenal dengan istilah jati diri koperasi.

Koperasi merupakan gerakan ekonomi, budaya dan sosial untuk mencapai tujuan bersama. Sudah lama koperasi memiliki slogan untuk kesejahteraan anggota. Namun terkadang kesejahteraan yang dimaksud itu tidak dipahami oleh masyarakat secara luas. Sebagian penduduk mengartikan kesejahteraan itu dengan berbagai pengertian yakni sesuatu didapat secara gratis, atau segera menjadi orang kaya. Mispersepsi tentang “kesejahteraan” itulah yang kemudian menjadikan koperasi khususnya di Indonesia sedikit kesulitan eksis di tengah masyarakat. Ketika ditanyakan kepada anggota masyarakat tentang koperasi sering mereka mempersepsikan koperasi itu sebagai tempat penolong, atau tempat meminjam uang, tempat mendapatkan barang-barang subsidi dari pemerintah. Sehingga jadi diri, dan gerakan bisnis koperasi cenderung tidak berkembang sesuai dengan nilai-nilai bisnis, sosial dan keberlanjutan (*sustainability*).

Sebelum kita masuk dalam pengertian kesejahteraan dalam perspektif koperasi ada baiknya kita meninjau sebentar tentang kesejahteraan dalam pengertian ekonomi. Dalam ilmu ekonomi kesejahteraan bisa kita lihat dalam dua sudut pandang, yakni pertama sudut pandang konsumen dan sudut pandang produsen. Dalam sudut pandang konsumen, jika individu bisa memenuhi kebutuhan yang diperlukan oleh manusia dipenuhi dan dipuaskan sehingga mencapai tingkat kepuasan (*satisfaction*) optimum. Setiap tambahan barang dan jasa maka diasumsikan manusia bisa menambah kepuasannya hingga sampai pada batas kepuasan maksimal (Nicholson, 2007). Artinya semakin banyak barang dan

jasa yang bisa dibeli atau dimiliki oleh individu atau rumah tangga maka kesejahteraannya bisa dikategorikan tinggi atau masuk dalam kategori keluarga yang sejahtera.

Adam Smith dalam bukunya *The Wealth of Nation* (1776), bahwa individu memiliki hasrat untuk memenuhi keinginannya dan kebutuhannya. Individu selalu berusaha memuaskan keinginannya, maka kesejahteraan akan dicapai pada saat kepuasan mencapai tingkat optimum. Pencapaian tingkat kepuasan inilah yang menjadi kajian ilmu ekonomi. Berbagai pendekatan dapat menjelaskan bagaimana individu atau rumah tangga dapat dikatakan "sejahtera" atau "puas", di antaranya adalah pendekatan *marginality*, *utility*, *efisiensi pasar*, dan *opportunity cost* (Case, 2003).

Namun tentu saja dalam konteks yang lebih komprehensif dalam berbagai pendekatan ilmu. Kesejahteraan tidak hanya sebatas pemenuhan kebutuhan dalam aspek fisik semata dalam sejumlah barang dan jasa namun juga dalam aspek psikologis juga diimbangi dengan kesejahteraan psikologis oleh Maslow kemudian dikenal dengan hirarki pemenuhan kebutuhan. Tingkat kesejahteraan itu dapat diukur berdasarkan pencapaian tingkatan (*hierarchy*) pemenuhan kebutuhan Maslow (1954, dalam Huitt, 2004). Dalam pendekatan itu, Maslow membagi kebutuhan manusia menjadi 5 tingkatan, yaitu: 1) Kebutuhan fisiologis atau kebutuhan dasar, seperti rasa lapar, haus, tempat berteduh, seks, tidur, oksigen, dan kebutuhan jasmani lainnya; 2) Kebutuhan akan rasa aman, antara lain meliputi keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional; 3) Kebutuhan sosial, meliputi kebutuhan akan rasa memiliki dan dimiliki, kasih sayang, diterima-baik, dan persahabatan; 4) Kebutuhan akan penghargaan, seperti faktor penghormatan internal misalnya harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian; dan 5) Kebutuhan akan aktualisasi diri: mencakup hasrat untuk makin menjadi diri sepenuhnya kemampuannya sendiri, menjadi apa saja menurut kemampuannya. Berdasarkan pendekatan Maslow itu maka tingkat kesejahteraan merupakan pencapaian pemenuhan kelima kebutuhan itu.

Sama halnya dengan rumah tangga konsumen, dalam ekonomi juga dikenal ada istilah rumah tangga produsen. Dalam keperilakuannya, produsen berusaha memaksimalkan keuntungan yang akan diperoleh, sehingga ia menghasilkan produk barang dan jasa dengan menggunakan kombinasi *input*. Kombinasi *input* yang digunakan biasanya mempertimbangkan biaya produksi minimum, maka untuk menghasilkan laba tertentu, produsen akan memproduksi barang dan jasa dengan kombinasi *input* pada biaya minimum. Bukan berarti bahwa pengorbanan yang sekecil-kecilnya mengharapkan untuk setinggi-tingginya. Tetapi memiliki kombinasi *input* untuk menghasilkan *output* tertentu dalam menghasilkan laba maksimal. Produsen pada dasarnya bertujuan untuk menghasilkan laba dalam jangka panjang, sehingga ia menetapkan harga jual dengan pertimbangan mampu bersaing dengan produk lain yang juga akan muncul di pasar.

Setelah kita memahami konsep kesejahteraan di atas maka kita coba bawakan pada konteks koperasi. Kesejahteraan anggota pada koperasi bisa kita artikan dengan sudut pandang koperasi produsen, konsumen, jasa, dan koperasi simpan pinjam. Sebagai mana penjenisan koperasi berdasarkan UU nomor 17 tahun 2012 yang telah disahkan oleh DPR pada bulan Oktober 2012 yang lalu.

Gambar 2.1. Indikator Kesejahteraan Konsumen dan Produsen

C. Kesejahteraan Anggota di Koperasi Produsen

Koperasi produsen merupakan koperasi yang beranggotakan orang-orang yang memiliki usaha pada sektor riil dengan menghasilkan suatu komoditi atau produk. Komoditi itu bisa berasal dari berbagai lapangan usaha seperti perkebunan, tanaman pangan dan hortikultura, perikanan, peternakan, industri pengolahan, pertambangan, konstruksi dan bangunan, dan lain-lain.

Anggota koperasi produsen yang tergabung dalam koperasi produsen memiliki dua motif yakni:

- a. Membeli bersama bahan-bahan mentah, dan bahan penolong sehingga mendapatkan potongan harga (discount) sehingga mendapatkan bahan baku yang lebih murah, dengan kualitas dan kepastian pasokan yang bisa terjamin dengan baik.
- b. Meningkatkan skala produksi, dan menjual hasil produksi dengan harga yang lebih bersaing.

Contoh: Para petani sawit yang tergabung dalam kelompok-kelompok petani sawit, bersepakat untuk mendirikan koperasi dengan tujuan, mereka bisa secara bersama-sama mendapatkan bibit yang terjamin dari lembaga penghasil bibit, dan membeli pupuk dengan harga yang lebih murah karena adanya subsidi pupuk untuk kelompok petani dari pemerintah. Dan pada saat pohon sawit telah berbuah, koperasi bisa bekerjasama dengan pabrik yang telah ada untuk menjualkan tandan buah segar, atau bekerjasama dengan eksportir untuk mendirikan pabrik sendiri milik bersama (*share*) antara koperasi dengan anggota atau non anggota dengan pembiayaan sertifikat modal koperasi (SMK) yang telah diperkenan oleh UU Nomor 17/2012 pasal 66 ayat 1 “modal koperasi terdiri dari setoran pokok dan sertifikat modal koperasi sebagai modal awal” dan modal koperasi yang berasal dari hibah, modal penyertaan, dan modal pinjaman koperasi yang berasal dari anggota, koperasi dan anggota lainnya, bank dan lembaga keuangan, penerbitan obligasi dan surat hutang lainnya dan pemerintah dan pemerintah daerah.

Maka keuntungan atau kesejahteraan yang diharapkan dalam

berkoperasi produsen yakni:

- a. Harga *input* produksi yang lebih murah
- b. Kepastian keberlanjutan dan ketersediaan bahan baku.
- c. Harga dan kepastian penjualan produk hasil produksi anggota koperasi.

Jika anggota koperasi mendapatkan 3 manfaat (kesejahteraan) dari berkoperasi atau *surplus produsen*, maka anggota akan tetap bertahan namun jika tidak, maka anggota koperasi akan cenderung keluar dan koperasi tidak aktif.

D. Kesejahteraan Anggota di Koperasi Konsumen

Koperasi Konsumen merupakan koperasi yang beranggotakan anggota yang memiliki kepentingan konsumen (*consumer/user/buyer*) di mana anggota bergabung di dalam koperasi bertujuan untuk mendapatkan barang-barang yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan harian. Konsumen yang berkelompok, menyatukan aspirasi dan kepentingan dalam suatu kelompok usaha dimaksudkan untuk berbagai motivasi yakni:

- a. Meningkatkan posisi tawar (*bargaining position*) konsumen di hadapan produsen. Sehingga harga dan spesifikasi barang bisa diminta kepada produsen.
- b. Mendapatkan rabat atau potongan harga atas pembelian dalam jumlah yang besar oleh koperasi.

Selama ini konsumen pada umumnya berada pada posisi tawar yang rendah, konsumen tidak bisa bernegosiasi soal harga, kualitas produk secara langsung dengan produsen. Karena rendahnya daya tawar tersebut mengakibatkan konsumen menjadi penerima harga (*price taker*). Di mana konsumen tidak bisa mempengaruhi harga di pasar, khususnya pada komoditas-komoditas yang produsennya banyak dan juga konsumennya banyak juga atau pasar persaingan sempurna. Ketika itu terjadi maka konsumen bersatu dan kekuatan daya tawar itulah yang digunakan oleh koperasi untuk menekan produsen untuk menekan harga dengan kualitas produk tidak berubah.

Di samping sebagai peningkat daya tawar, keberadaan koperasi juga bisa dijadikan oleh anggota untuk melakukan pembelian secara bersama (*collective action*). Jika pembeli melakukan pembelian dalam partai besar biasanya produsen mau memberikan potongan harga (*discount rabat*), sehingga harga beli koperasi rendah, dan harga jual koperasi kepada anggota juga bisa ditekan. Jika harga lebih murah dengan pesaing dan uang yang dimiliki oleh anggota (*budget*) maka daya beli anggota tinggi. Jika daya beli anggota tinggi maka itulah yang dinamakan dengan kesejahteraan konsumen. Dalam bahasa lain, *budget* yang dimiliki oleh konsumen lebih tinggi dari harga pasar produk.

E. Beberapa Pikiran dan landasan Koperasi Menurut UU 17 tahun 2012.

Lahirnya Undang-undang koperasi nomor 17 tahun 2012 sudah melalui proses perjalanan yang panjang. Sepengetahuan penulis proses ini sudah dimulai pasca reformasi tahun 1999 dan baru berhasil diundangkan pada tahun 2012. Sejak berlakunya UU nomor 25 tahun 1992, UU koperasi ini sudah berlaku selama 20 tahun di Indonesia, selama itu pula UU 25/1992 telah memberi warna bagi gerakan koperasi di Indonesia.

Perubahan undang-undang ini menurut Dewan Koperasi Indonesia (2012) didasarkan atas beberapa kronologis, pertimbangan, tantangan dan esensi. Kronologi pembahasan UU perkoperasian dimulai dari *draft* dan proses penyusunan yang dilaksanakan oleh LSP2I atas bantuan bank dunia (*world bank*), dan Dekopin (Dewan Koperasi Indonesia) secara aktif ikut serta memberikan rumusan-rumusan. Pada tahun 2000 Kementerian Koperasi dan UKM RI mulai secara aktif menyusun naskah akademis tentang UU Koperasi, dan pada tahun 2010 naskah tersebut disampaikan kepada Ketua Dewan Perwakilan Rakyat. Dan pada bulan Desember 2010 RUU Koperasi disetujui untuk dibahas di DPR dan dikawal terus oleh DEKOPIN. Ada 1.043 DIM dari DPR. Oktober 2012, DPR RI melalui Rapat Paripurna menyetujui RUU tentang perkoperasian. Disahkan

sebagai UU Nomor 17 Tahun 2012 tentang perkoperasian dan diundangkan dalam berita Negara pada tanggal 30 Oktober 2012.

Dewan koperasi Indonesia (2013) menyampaikan pokok esensial dari pembaharuan Undang-undang perkoperasian nomor 17/tahun 20012, yakni:

- a. Implementasi dari UUD 1945 khususnya pasal 33;
- b. Amanat TAP MPR RI Nomor XVI/MPR/1998 tentang politik ekonomi dalam rangka demokrasi ekonomi;
- c. Menyesuaikan kebutuhan hukum perkoperasian dalam menghadapi perkembangan ekonomi nasional dan global yang dinamis dan penuh tantangan.

Dan Esensi inti dari Undang-Undang nomor 17/2012 tentang Perkoperasi, (Bahan sosialisasi Dekopin, 2013)

- a. Sebagai landasan hukum bagi pengembangan ekonomi kerakyatan dan demokrasi ekonomi;
- b. Mempertegas kedudukan Koperasi sebagai badan hukum dan badan usaha/Koperasi dengan memisahkan kekayaan anggota sebagai modal Koperasi;
- c. Mempertegas pelayanan koperasi hanya kepada anggota (KSP);
- d. Mendorong Koperasi Sektor Riil tumbuh berkembang yang memberi kemanfaatan nyata bagi anggota dan non anggota;
- e. Memberi ruang kreativitas bagi pengembangan modal Koperasi;
- f. Pengawasan Koperasi Sektor riil dan Pembentukan Lembaga Pengawasan KSP;
- g. Perlindungan terhadap KSP dengan dapat dibentuk Lembaga penjaminan KSP;
- h. Penegasan Dekopin sebagai simpul perjuangan Gerakan Koperasi dengan penguatan pendanaan baik dari APBN maupun APBD;
- i. Sanksi.

Tantangan pasca Undang-undang nomor 17 Tahun 2012

Sosialisasi dan keberterimaan gerakan koperasi atas beberapa aspek, seperti:

- a. Nilai, Prinsip dan Jati Diri Koperasi;
- b. Kedudukan Pengawas dan Pengurus;
- c. Pelayanan koperasi (hanya kepada anggota/KSP, anggota dan non anggota Koperasi selain KSP-Konsumen, Produsen dan Jasa);
- d. Istilah-istilah, seperti: SMK-SHU, LPS-KSP dan lainnya
 - 1) Konversi Permodalan Koperasi.
 - 2) Pengalihan USP Koperasi menjadi KSP.
 - 3) Pembentukan Lembaga Penjamin Simpanan Koperasi.
 - 4) Pembentukan Lembaga Pengawas KSP.
 - 5) Perubahan Anggaran Dasar.
 - 6) Penyesuaian dan kesiapan DEKOPIN baik sebagai lembaga maupun SDM.
 - 7) Sumbangan pemikiran dan pengawalan oleh DEKOPIN terhadap peraturan pelaksanaan baik PP maupun PERMEN.

BAB III

KOPERASI DALAM SISTEM EKONOMI

Koperasi Dalam Sistem Ekonomi Kapitalis

Sistem ekonomi merupakan suatu kerangka pikir (*mainframe*) dan dasar berpijaknya suatu landasan kebijakan dan pengaturan ekonomi dalam suatu negara. Sistem ekonomi tidak terlepas dari para pemikir dan rezim dinasti ekonomi yang berkuasa pada suatu pemerintahan. Sistem ekonomi juga dipengaruhi oleh elemen kekuasaan yang menguasai pemerintahan. Pada sistem pemerintahan demokrasi dinasti ekonomi dipengaruhi oleh partai pemenang pemilu. Jika suatu partai yang memiliki idiologi liberal maka sistem ekonomi juga lebih dominan dikuasai oleh ekonomi pasar. Namun jika partai yang menjadi pemenang adalah partai yang berbasis pada idiologi sosial maka sistem ekonomi yang dominan dipengaruhi oleh pikiran-pikiran sosialis. Termasuk juga, jika suatu negara didominasi oleh partai berbasis agama maka cenderung juga kebijakan ekonomi yang diterapkan juga didasarkan oleh landasan agama tertentu. Pada sistem pemerintahan monarki, sistem ekonomi biasanya juga lebih didominasi oleh pimpinan tertinggi pada pemerintahan tersebut.

Terdapat 3 (tiga) aliran utama sistem ekonomi yakni: 1) Aliran ekonomi yang menganjurkan mekanisme pasar, dalam hal ini lebih banyak dipengaruhi oleh aliran pemikiran klasik dan Keynesian. 2) aliran sosialis (komando) yang diilhami oleh max Weber, dan dipertegas oleh Marxis, Lenin, namun belakangan muncul variasi baru dalam ilmu ekonomi yakni ekonomi campuran yang oleh orang sebagian dikatakan sebagai ekonomi kelembagaan (*institutional*

economics), namun juga terdapat ekonomi alternatif yang sekarang sedang berkembang pesat yakni Islam, Konghucu, Jepang, rasional ekpektasion dan lain-lain.

Aliran ekonomi pasar yang diwakili oleh klasik dan Keynesian pada dasarnya adalah aliran yang percaya pada mekanisme pasar sebagai usaha untuk meningkatkan kesejahteraan dan keadilan ekonomi. Aliran klasik pertama kali dasar fondasinya dibangun oleh Adam Smith (1729-1790) melalui bukunya "*The Wealth of Nations*". Pada saat itu Adam Smith belum mengklaim dirinya sebagai kaum klasik, tetapi istilah klasik itu diperkenalkan ratusan tahun kemudian oleh para penulis ekonomi yang lain. Adam Smith menghasilkan karya dan kontribusi pemikirannya tidak hanya dari pengalaman berpikir dan perenungannya dengan situasi lingkungan saat itu, namun juga belajar dari gurunya di antaranya: Quesnay (1694), Hutcheson (1746), dan David Hume (1776). Adam Smith meyakini bahwa kebebasan pribadi untuk memiliki, memuaskan keinginan merupakan dorongan yang kuat untuk menciptakan pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan ekonomi yang lebih luas. Mekanisme pasar di mana permintaan dan penawaran merupakan suatu kekuatan yang bisa mencapai tingkat harga keseimbangan. Banyaknya kuantitas barang yang diproduksi amat ditentukan oleh faktor harga, di mana pasar atau harga menjadi "*invisible hand*" penggerak perekonomian sehingga peran pengaturan oleh otoritas negara mesti dikurangi. Dan Harga itu dalam bentuk: tarif, bunga, harga jual, *dividen*, ROI, Upah, gaji, *reward*, bonus, dan lain-lain menjadi faktor pengalokasi sumber daya ekonomi dan mempengaruhi perilaku umat manusia.

1. Adam Smith (1776) memberikan kontribusi pemikiran ekonomi pada teori nilai guna (*utility*) dan nilai tukar (*value in change*), akumulasi modal, spesialisasi dan pembagian kerja. Adam Smith memiliki keyakinan bahwa peningkatan *output* dan produktivitas amat ditentukan oleh pembagian kerja para pekerja dan akumulasi modal (*surplus produsen*). Pemikiran kaum klasik juga diberikan kontribusinya oleh Thomas Robert Malthus (1766-1834), David Ricardo (1772-1823), Jean Baptiste

- Say (1767-1832) dan John Stuart Mill (1806-1873).
2. Malthus (1766) memberikan sumbangan pada perlunya pengendalian kelahiran sebagai upaya untuk mengurangi tingkat pertumbuhan penduduk karena pertumbuhan makanan (ekonomi) tidak seimbang dengan pertumbuhan penduduk sehingga akan menimbulkan persoalan kemiskinan, kekurangan pangan dan pengangguran.
 3. Ricardo (1772) juga memberikan sumbangan pada perkembangan ilmu ekonomi, khususnya biaya marginal pada sewa tanah, teori upah, teori nilai kerja dan keunggulan kompetisi dalam perdagangan internasional. Sementara itu Say (1767), mengemukakan bahwa perekonomian suatu negara merupakan *full employment*, sehingga setiap penawaran barang akan memunculkan permintaan atas barang yang diproduksi tersebut, (*supply creates its own demand*), dengan asumsi bahwa nilai produksi selalu sama dengan pendapatan karena perekonomian pada posisi *full employment*. Dalam pasar tidak akan terjadi kelebihan *supply* (*excess supply*). Kemudian, John Stuart Mill (1806) memperbarui pemikiran klasik tentang kebebasan individu, dan memberikan kontribusi pada teori penambahan *input* yang memberikan hasil berkurang atau (*deminising return to scale*), dan meletakkan fondasi pemikiran elastisitas permintaan.

Pada tahun 1930-an terjadi resesi dan depresi ekonomi di Amerika Serikat. Pada waktu itu USA menganut ekonomi klasik, dengan keyakinan bahwa pasar akan menciptakan keseimbangan baru (*equilibrium*) dan pemerintah tidak perlu ikut campur dalam perekonomian. Akan tetapi kebijakan ekonomi yang didasari oleh paradigma klasik tidak mangkus memperbaiki situasi perekonomian saat itu. Orangpun mulai mendalami dan menelaah tulisan yang telah diterbitkan oleh Keynes (1913) tentang *Indian Currency and finance, A Revision of the Treaty* (1922), *The General Theory of employment, interest and Money*.

Keynes (1930) memberikan kritikan terhadap keyakinan klasik

selama ini. Di antaranya adalah kritikan terhadap beberapa asumsi yang tidak tepat dalam perekonomian di antaranya adalah: tidak perlunya peran pemerintah dalam perekonomian, perekonomian dalam situasi *full employment*, penawaran akan menciptakan permintaan, kekuatan mekanisme pasar dalam menciptakan keseimbangan baru (*equilibrium*), terlalu dominannya analisis ekonomi klasik pada pendekatan mikro.

Dalam hal ini, Keynes (1930) menawarkan pokok pikiran bahwa perekonomian tidak bisa sepenuhnya diserahkan kepada mekanisme pasar. Pemerintah perlu ikut campur dalam perekonomian untuk menjaga dan menciptakan keseimbangan itu. Asumsi kaum klasik yang menyatakan bahwa dalam perekonomian itu terjadi *full employment* juga tidak terpenuhi, malah justru terjadi sebaliknya dalam perekonomian selalu ada orang yang menganggur, tidak bekerja karena belum dapat pekerjaan dan ada juga sebagian yang belum mau bekerja. Keynes juga membantah asumsi klasik bahwa penawaran itu akan menciptakan permintaan. Karena asumsi pertama tidak terpenuhi yakni perekonomian *fullemployment*, maka dengan sendirinya tidak semua produk yang dihasilkan akan ada permintaan. Dalam perekonomian sesungguhnya setiap produk yang dihasilkan mesti mempertimbangkan penawaran supaya jangan sampai kelebihan *supply*. Keynes juga memberikan kontribusi pada pemikiran perlunya perhitungan pendapatan nasional secara *agregatif* sehingga memudahkan dalam melakukan intervensi.

Keynes berkeyakinan pemerintah memiliki otoritas untuk menentukan jumlah uang yang beredar dan anggaran pemerintah (pajak) sehingga dikenal dengan kebijakan fiskal dan moneter. Kebijakan moneter bertujuan untuk mengurangi atau menambah uang yang beredar. Melalui bank sentral pemerintah memiliki otoritas untuk mempengaruhi peredaran uang dengan beberapa kebijakan, yakni menaikkan atau menurunkan suku bunga, mencetak uang, atau meminjam uang ke luar negeri. Di samping itu, pemerintah juga bisa mengendalikan belanja pemerintah, apakah pemerintah mau menambah anggaran negara untuk belanja publik

atau mengurangi belanja publik. Jika pemerintah ingin menambah belanja publik, pemerintah bisa saja menaikkan tarif pajak sehingga nilai konsumsi rumah tangga (masyarakat) akan berkurang. Karena $Y_d = Y - T$. Tentunya penerimaan masyarakat berkurang.

Sistem ekonomi sosialisme (*commando*) lebih percaya bahwa kesejahteraan dan keadilan ekonomi tercipta jika perekonomian negara itu dikendalikan secara sentralistik, baik jumlah produksi dan jumlah uang diciptakan oleh negara. Sementara itu ada juga keyakinan bahwa perekonomian itu bisa maju pada saat perekonomian suatu negara itu menggunakan pola kombinasi dan campuran kedua pemikiran itu yakin perlu ada peran negara dan juga pasar juga diberikan kesempatan untuk membagi dan mendistribusikan sumber daya.

Akan tetapi, pemikiran Adam Smith ini beberapa kritikus mengatakan bahwa dalam implikasinya menimbulkan persoalan, di antaranya adalah kebebasan individu menyebabkan terjadi manusia satu penghisap manusia lainnya. Munculnya kaum kapitalis yang memiliki *surplus* atau akumulasi modal menghisap nilai tambah pekerja, kesenjangan ekonomi. Orang kaya semakin kaya dan orang miskin dan buruh semakin miskin. Untuk itu, Karl Mark (1818-1883) melakukan kritis atas teori ekonomi saat itu dan mengungkapkan realitas sosial. Mark (1883) menjelaskan kaum kapitalis mendapatkan *surplus* dari hasil pekerja, di mana pekerja setiap harinya bekerja 7 jam, namun pemilik modal hanya memberikan upah 5 jam kepada pekerja (*proletar*), sementara 2 jam lagi menjadi *surplus* kapitalis. Produsen atau pemilik modal juga mendapatkan keuntungan dari sirkulasi barang dagang yang dijual di pasar. Pedagang membeli harga 10 namun menjualnya 12, selisih harga jual dengan harga beli menjadi *surplus* pedagang. Surplus itulah yang menjadikan akumulasi modal kapitalis yang dikatakan sebagai capital.

Karl Mark (1883) juga banyak menjelaskan pemikirannya tentang perlu keadilan sosial melalui suatu masyarakat sosialis atau komunal yang kemudian dinamakan dengan masyarakat

komunis. Dalam sistem ekonomi kapitalis, kaum kapitalis dalam perekonomian melakukan penghisapan terhadap kelompok buruh atau proletar, sehingga terjadi konflik antara kapitalis dengan proletar. Mark (1883) meyakini jika sistem kapitalis tetap dijalankan kaum buruh akan semakin miskin dan akan menimbulkan revolusi sosial, dan dengan revolusi sosial itu akan terjadi suatu perubahan sistem, terjadi keharmonisan, keselarasan etis, sosial dan ekonomi.

Sebagai sistem ekonomi, terdapat perbedaan yang cukup besar dalam cara bagaimana individu-individu, organisasi bisnis, pemerintah mengawasi atau menguasai sumber daya (Hendrojogi: 2012). Masing-masing dinasti ekonomi atau rezim ekonomi memiliki pilihan-pilihan atau kebijakan-kebijakan yang bersumber dari logika pikir dari masing-masing sistem ekonomi. Banyak penulis membagi sistem ekonomi itu yaang masih berlaku kuat sekarang ini pada 4 sistem yakni:

1. Sistem Ekonomi kapitalisme, yang cenderung diterapkan oleh negara-negara Eropa Barat, Amerika Utara, dan sebagian Asia.
2. Sistem Ekonomi Komunisme, yang cenderung diterapkan dulu di Eropa Timur, China, Korea Utara dan Sebagian Amerika Latin.
3. Sistem Ekonomi Sosialisme, yang cenderung merupakan bagian dari negara-negara Asia, Amerika Latin
4. Sistem Ekonomi Campuran (*Institutional Economics*) beberapa negara-negara kesejahteraan (*Welfare States*) yang mencoba mengawinkan sistem ekonomi pasar dan perlunya peran kelembagaan (landasan hukum) dan negara dalam mengatur perekonomian.

Tabel 3.1. Matrik Perbedaan Mainframe Sistem Ekonomi, dalam beberapa aspek Penting

Pokok Pemikiran	Klasik	Keynesian	Sosialis	Institusional	Syariah
Fokus Kajian	Mekanisme Pasar	Perekonomian aggre-gative	Keadilan ekonomi	Ekonomi Normatif	Ekonomi non riba (non bunga)
Kesejahteraan	Ditentukan oleh Efisiensi pasar	Perlu nya peran pemerintah dalam kebijakan moneter dan fiskal	Diatur oleh Pemerin-tah dan didistribusi-kan secara adil	Peran Institusi, aturan, norma, kontrak bisnis	Ekonomi berkeadilan dan dimensi moral dan spritual
Kondisi Ekonomi	Full Employe-ment	Non Fulemploy-ment	Terjadinya eksploitasi sumber daya oleh pemilik modal atas buruh dan tanah	Lembaga, norma dan aturan menjadi penting perannya dalam menciptakan keseim-bangan dan pertumbuhan	Perlu nya perilaku yang bermoral, etis dan perwuju-dan dari ketaqwaan
Peran Negara	Dikurangi	Perlu pengendalian jumlah uang beredar dalam kebijakan moneter dan fiskal	Negara pengendali jumlah <i>output</i> dan alokasi <i>input</i>	Perlunya penegakan hukum, dan penyediaan barang publik atas warga negara secara murah dan gratis	Negara mengatur hajat hidup orang banyak dan juga diberikan hak individu untuk mengelola ekonomi, dan adanya kewajiban manusia dalam hal zakat
Nilai	Persaingan, kebebasan men-guasai aset	Hampir sama dengan klasik	Keadilan, keharmoni-san, keteraturan, kes-etiaakawanan,	Keadilan Saling percaya Jaringan Kontrak kerja	

Sumber: Disederhanakan dari berbagai sumber, 2013

Ekonomi yang menganjurkan berlakunya ekonomi pasar secara luas dan terbuka, dalam konteks ini dikatakan sebagai ekonomi kapitalis merupakan sistem ekonomi yang mengacu pada usaha pelaku ekonomi untuk mampu bersaing secara sehat dalam pasar persaingan sempurna. Walaupun kemudian kondisi ini sulit untuk tercapai dan kemudian pelaku ekonomi lebih senang berada pada pasar monopolistik, oligopoli bahkan menciptakan monopoli alami. Akhir-akhir ini kondisi pasar persaingan itu amat ditentukan oleh jumlah pelaku usaha, jenis produk, keunikan geografis alam, atau aturan hukum yang mengikat.

Sistem ekonomi pasar memberikan keluasaan yang lebih besar kepada individu untuk mendapatkan keuntungan, dan memenuhi kepuasan secara maksimal dan individu akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Maka koperasi harus bekerja di atas rata-rata dan menghasilkan produk yang unggul dalam dinamika persaingan.

BAB IV

TATA CARA PENDIRIAN KOPERASI

Momentum pendirian koperasi merupakan salah satu faktor yang menentukan koperasi ini berhasil bertahan lebih lama, atau hanya sekedar pendirian pranta sosial dan kemudian stagnan dan mati. Pendirian koperasi dapat dilakukan oleh para pendiri yang memiliki pengetahuan, dan merasa perlu mendirikan badan usaha yang dimiliki secara bersama tanpa membedakan jumlah harta kekayaan yang disetorkan ke badan usaha tersebut. Atau cara kedua bisa juga adanya harapan dan keinginan dari pemerintah untuk mengelola sumber daya masyarakat dalam bentuk badan hukum koperasi, dengan maksud agar kekayaan tersebut bisa dijalankan secara bersama dengan demokratis dan tidak ada orang seorang yang terlalu mendominasi atas kepemilikan sumber daya tersebut.

Kedua prakarsa pendirian ini tidaklah menjadi suatu persoalan, asalkan secara terus menerus dan berkelanjutan koperasi menjalankan roda organisasi dengan tidak mengabaikan kegiatan pendidikan (*learning of cooperative*) dan sosialisasi nilai dan tata kelola koperasi bersama anggota koperasi. Kegiatan perkoperasian tidak hanya bisa dilakukan dalam kegiatan kursus-kursus pelatihan namun juga bisa dilekatkan dengan kegiatan-kegiatan informal koperasi dalam pertemuan-temuan, arisan, pengajian dan berbagai momentum hari raya keagamaan dan adat istiadat kampung. Berikut ini dapat disajikan.

Dalam hal pendirian koperasi UU Nomor 17 tahun 2012 tentang perkoperasian diatur dalam pasal 7 hingga pasal 25. Pada bab IV pendirian, anggaran dasar, perubahan anggaran dasar dan

pengumuman pendirian koperasi. Koperasi dapat didirikan oleh 20 (dua puluh) orang perseorangan untuk koperasi primer dan 3 (tiga) koperasi primer untuk mendirikan koperasi skunder. Tempat dan kedudukan koperasi berada di wilayah negara kesatuan Republik Indonesia yang diatur dalam anggaran dasar (AD) dan anggaran rumah tangga. Wilayah keanggotaan koperasi ditentukan dalam AD, dan adapun kedudukan yang dimaksud dalam pendirian koperasi merupakan kantor pusat koperasi yang bertempat pada alamat lengkap dan kedudukan. Pendirian koperasi dilakukan dengan akta pendirian koperasi yang dibuat oleh notaris dalam bahasa Indonesia, dan jika di suatu kecamatan tidak ada notaris maka pendirian koperasi dibuat oleh Camat yang telah disahkan sebagai pejabat pembuat akta koperasi oleh menteri. Sementara itu aktenotaris yang boleh membuat akta pendirian koperasi adalah notaris yang terdaftar pada kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang koperasi (UU 17/2012 pasal 8-9).

Pasal 10 UU 17 tahun 2012 pasal 10 juga menjelaskan tentang akte pendirian yang harus memuat keterangan tentang

1. Nama lengkap, tempat dan tanggal lahir, tempat tinggal, dan pekerjaan pendiri perseorangan atau nama, tempat kedudukan, dan alamat lengkap, serta nomor dan tanggal pengesahan badan hukum Koperasi pendiri bagi Koperasi Sekunder; dan
2. Susunan, nama lengkap, tempat dan tanggal lahir, tempat tinggal, dan pekerjaan Pengawas dan Pengurus yang pertama kali diangkat.

Kalau mempelajari kondisi program pemerintah saat ini bagaimana proses pembentukan koperasi dapat digambar berikut:

Dimanakah Koperasi Berada.?

(Sumber: Bahan Sosialisasi Kementerian Koperasi dan UKM . 2013)

Gambar 4.1. Proses Pembentukan Koperasi

A. Tahap Pendirian Koperasi

Dalam hal tata cara pendirian koperasi diatur oleh Peraturan Pemerintah (pp) nomor 4 tahun 1994 atas turunan UU nomor 25/ tahun 1992, namun turunan dari UU baru nomor 17 tahun 2012 PP-nya sampai akhir tahun 2013 belum diterbitkan oleh pemerintah. Sehingga untuk sementara dalam masa transisi ini kelihatannya tata cara pendirian koperasi masih mengacu pada PP nomor 4/ tahun 1994.

Dalam pendirian badan usaha koperasi, memerlukan pengetahuan, pemahaman dan kesadaran bersama para pendiri. Karena lembaga ini merupakan lembaga ikatan sosial dan kegiatan bisnis. Dikatakan sebagai ikatan sosial atau pranata sosial karena dalam organisasi koperasi terdiri dari beberapa elemen sosial dan person yang saling berinteraksi dan saling berhubungan untuk melakukan pertukaran dan hubungan sosial. Maka dengan demikian pendirian organisasi ini harus didului dari beberapa tahap yakni:

1. Tahap sosialisasi, dalam tahap ini para pendiri akan berbagi pengalaman, ide, gagasan dan solusi untuk mengatasi masalah-masalah ekonomi yang akan dihadapi. Dan juga akan

mengkaji kebaikan, kelemahan, keunggulan serta tata cara mencapai tujuan yang hendak dicapai. Teknisnya, pemrakarsa atau inisiator mengumpulkan calon anggota yang memiliki kepentingan ekonomi yang sama, lalu dijelaskan tentang prinsip-prinsip dasar koperasi, nilai dan azas dan perlunya berkoperasi.

2. Rapat Persiapan Pendirian koperasi, dalam tahap ini inisiator mempersiapkan beberapa hal: a) Tempat rapat pendirian, b) Agenda rapat, c) Draft tentang akta pendirian, d) Rencana agenda-agenda rapat, e) Undangan kepada anggota pendiri koperasi f) Undangan kepada pembina, atau instansi pemerintahan daerah yang memiliki fungsi dan urusan koperasi dan pembinaan pengusaha kecil. Setelah persiapan rapat dilaksanakan maka selanjutnya dilaksanakan rapat pendirian, dalam hal rapat pendirian itu ada beberapa langkah atau alternatif langkah-langkah yakni:
 - a. Rapat dibuka oleh inisiator dan dipimpin oleh pimpinan rapat dan kemudian dibantu oleh wakil pimpinan rapat dan sekretaris rapat pendirian.
 - b. Diberikan kesempatan kepada pembina atau utusan pemerintah yang menyempatkan hadir dalam rapat pendirian.
 - c. Rapat dilanjutkan untuk membahas tentang: Nama koperasi, keanggotaan, usaha yang akan dijalankan, permodalan, susunan pengurus dan pengawas, dan *draft* anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang akan diusulkan ke akte notaris.
 - d. Menetapkan berita acara pendirian Koperasi, sebagai berikut:

**BERITA ACARA PENDIRIAN
KOPERASI RUMPUN PADI**

Pada hari ini Selasa tanggal 5 November 2013 pukul 10.00 WIB bertempat di Jalan Prof. Dr. Hamka Padang Kemiling I Padang, telah diselenggarakan rapat pendirian Koperasi yang berkedudukan di Jl. Prof. Dr. Hamka Keluarahan Air Tawar Barat Kecamatan Padang Utara. Tuan Tan Achsan yang ditunjuk anggota rapat untuk bertindak sebagai pimpinan rapat pendirian menyampaikan dan memberitahukan rencana pendirian koperasi sebagai mana disusun sebagai berikut:

- I. Bahwa dalam rapat pendirian koperasi telah dihadiri oleh 25 (dua puluh lima) orang pendiri koperasi sehingga berdasarkan pasal 7 ayat 1 UU nomor 17 Tahun 2012 tentang perkoperasian, rapat ini sah dan berhak mengambil kesepakatan dan keputusan rapat yang dinyatakan sah.
- II. Bahwa agenda rapat pendirian koperasi adalah:

- III. Bahwa acara rapat pendirian telah memenuhi syarat akan dibuatkan sebuah keputusan maka secara musyawarah dan mufakat dapat mensepakati beberapa hal yang penting dalam pendirian anggaran dasar yang menjadi dasar penyusunan AD/ART sebagai berikut:
.....

Dalam rapat pendirian ini anggota rapat menyetujui pemberian mandat/kuasa kepada pengurus baik sendiri maupun bersama-sama untuk menandatangani akta pendirian/Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang bersumber dari ketentuan Undang-undang dan beberapa kekhususan dalam koperasi ini telah disepakati dalam musyawarah pendirian.

Demikianlah berita acara ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan seperlunya.

Air Tawar, 5 November 2013
Pimpinan Rapat Pendirian Koperasi

Shidqilansyah
Ketua

Tan Achsan
Wakil Ketua

Alifya Sofy
Sekretaris

3. Menyampaikan BAPK (Berita Acara Pendirian Koperasi) ke akte notaris yang memiliki registrasi yang ditetapkan oleh menteri untuk mengusulkan badan hukum koperasi. Dalam pengusulan ke notaris tentu disertakan dokumen dan bukti-bukti yang bisa membuktikan telah berlangsung rapat pendirian koperasi sebagai persyaratan untuk mendirikan badan hukum dalam bentuk koperasi.

Gambar 4.2. Skema Pendirian Koperasi

B. Persyaratan Pembentukan Koperasi

Sebelum pendirian koperasi, anggota koperasi beberapa kali sebaiknya menyusun rencana strategis (*strategic planning*) untuk menyusun impian masa depan (*visi*), dan bagaimana mewujudkan impian itu (*mission*), dan juga menyusun tujuan-tujuan hendak dicapai dan bagaimana usaha-usaha koperasi untuk mencapai tujuan tersebut. Impian-impian anggota disusun dalam bentuk program kerja yang disusun berdasarkan rapat anggota dan rapat pengurus. Rapat anggota (RA) merupakan keputusan tertinggi maka proses pendirian koperasi diawali dari Rapat anggota. Biasanya rapat pendirian tersebut dihadiri atau dihadirkan pembina koperasi untuk memudahkan mendapatkan pengesahan badan hukum koperasi. Seperti yang ditulis dalam undang-undang nomor 17

Tahun 2012 bahwa pengesahan pendirian koperasi menjadi badan hukum pengesahannya dikeluarkan oleh meteri yang kemudian pengaturannya akan diatur oleh peraturan pemerintah. Biasanya pengesahan Badan hukum tersebut bisa dilimpahkan pada pejabat yang melekat pada satuan kerja pemerintahan daerah dalam urusan koperasi dan pembinaan pengusaha kecil. Dalam aturan yang selama ini berlaku (PP nomor 4 Tahun 1994) sebelum PP baru keluar, permintaan pengesahan koperasi yang didirikan untuk mendapatkan badan hukum memuat beberapa persyaratan yakni:

- a. Dua rangkap akta pendirian Koperasi, satu di antaranya bermaterai cukup;
- b. Berita acara rapat pembentukan Koperasi, termasuk pemberian kuasa untuk mengajukan permohonan pengesahan apabila ada;
- c. Surat bukti penyetoran modal, sekurang-kurangnya sebesar simpanan pokok;
- d. Rencana awal kegiatan usaha Koperasi;

Brosur: Kementerian Koperasi dan UKM, syarat umum pendirian Koperasi:

1. Dua rangkap Salinan Akta Pendirian koperasi dari notaris (NPAK).
2. Berita Acara Rapat Pendirian Koperasi.
3. Daftar hadir rapat pendirian koperasi.
4. Foto Copy KTP Pendiri (urutannya disesuaikan dengan daftar hadir agar mempermudah pada saat verifikasi).
5. Kuasa pendiri (Pengurus terpilih) untuk mengurus pengesahan pembentukan koperasi.
6. Surat Bukti tersedianya modal yang jumlahnya sekurang-kurangnya sebesar simpanan pokok dan simpanan wajib/sertifikat modal koperasi yang wajib dilunasi para pendiri.
7. Rencana kegiatan usaha koperasi minimal tiga tahun kedepan dan Rencana Anggaran Belanja dan Pendapatan Koperasi.
8. Daftar susunan pengurus dan pengawas.
9. Daftar Sarana Kerja Koperasi.
10. Surat pernyataan tidak mempunyai hubungan keluarga antara pengurus.
11. Struktur Organisasi Koperasi.
12. Surat Pernyataan Status kantor koperasi dan bukti pendukungnya.
13. Dokumen lain yang diperlukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

C. Anggaran Dasar dan Rumah Tangga Koperasi (AD/ART Koperasi)

Anggaran dasar dan anggaran rumah pada dasarnya merupakan aturan yang berisikan nilai-nilai dan peraturan yang mengikat seseorang atau kelompok atau elemen yang ada dalam sebuah organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Dalam AD/ART juga memberikan rambu-rambu dan program-program dan ruang lingkup organisasi yang akan dilakukan selama organisasi itu masih disepakati berdiri oleh para pihak pemilik dan pihak-pihak terkait (*stakeholders*). Setiap organisasi formal yang diakui keberadaan dan kedudukan biasanya harus memiliki statuta atau disebut dengan Anggaran Dasar dan Anggaran rumah tangga (AD/ART).

Dalam Anggaran dasar sebagaimana diatur dalam pasal 16 UU 17 Tahun 2013 memuat sekurang-kurangnya:

- a. Nama dan tempat kedudukan;
- b. Wilayah keanggotaan;
- c. Tujuan, kegiatan usaha, dan jenis Koperasi;
- d. Jangka waktu berdirinya Koperasi;
- e. Ketentuan mengenai modal Koperasi;
- f. Tata cara pengangkatan, pemberhentian, dan penggantian Pegawai dan Pengurus;
- g. Hak dan kewajiban Anggota
- h. Ketentuan mengenai syarat keanggotaan;
- i. Ketentuan mengenai Rapat Anggota;
- j. Ketentuan mengenai penggunaan Selisih Hasil Usaha;
- k. Ketentuan mengenai perubahan Anggaran Dasar;
- l. Ketentuan mengenai pembubaran;
- m. Ketentuan mengenai sanksi; dan
- n. Ketentuan mengenai tanggungan Anggota.

Dan anggaran dasar koperasi dilarang untuk memuat ketentuan tentang pemberian manfaat pribadi kepada pendiri atau pihak lain. Koperasi yang telah didirikan harus diumumkan dalam berita Negara Republik Indonesia yang dilakukan oleh menteri.

BAB V

KEUNGGULAN DAN PARTISIPASI ANGGOTA

A. Keunggulan dan Kelemahan Koperasi dalam Dinamika Persaingan.

Pada era globalisasi ini harus diakui, kemampuan bersaing bisnis koperasi dibandingkan dengan badan usaha lain masih rendah, khususnya bisnis koperasi yang berada pada struktur pasar persaingan sempurna, dan mereka sulit masuk untuk struktur pasar oligopoli dan monopolistik. Amat sedikit bisnis koperasi yang berada pada level pemimpin pasar atau mendominasi persaingan dalam bisnisnya. Padahal akhir-akhir ini kecenderungan perekonomian dunia sudah mengacu pada praktek ekonomi pasar.

Ekonomi pasar memiliki prinsip di antaranya, akses yang lebih terbuka bagi pelaku usaha untuk masuk dan keluar dari pasar, keunggulan bersaing ditentukan oleh kemampuan pelaku usaha menciptakan harga yang lebih murah dan keunikan produk dibandingkan dengan produk sejenis dari Koperasi lain. Sementara itu selama ini, sejak dibangunnya koperasi secara besar-besaran di masa orde baru dengan dikeluarkannya Undang-Undang Perkoperasian Nomor 12/1967 dan UU 25 tahun 1992 dan beberapa peraturan/instruksi presiden yang memberikan ruang bagi koperasi untuk melakukan bisnis yang bisa dikategorikan pemberian fasilitas dan perkuatan program pemerintah. Fasilitas itu diharapkan memperkuat kedudukan koperasi dalam struktur pasar dan koperasi menjadi pranata sosial yang berfungsi sebagai lembaga sosial sebagai lembaga yang memenuhi kebutuhan dan kegiatan-kegiatan sosial dan belum menjadi badan usaha atau

Koperasi yang mampu menjadi aktor ekonomi pada kegiatan pasar bebas.

Namun usaha yang dilakukan pada masa orde baru tersebut, ternyata tidak bertahan dalam jangka waktu yang terlalu lama, beberapa lembaga yang dikembangkan akhirnya mengalami kemunduran dan kegagalan.

Kalau diperhatikan posisi produk yang memiliki kelebihan di Indonesia dan menjadi produk yang diekspor. Kementrian Perdagangan mencatat 10 produk non migas yang memiliki keunggulan bersaing di pasar Internasional, yakni: 1) Tekstil dan produk dari tekstil, 2) Elektronika, 3) Karet dan Produk karet, 4) Sawit, 5) Produk hasil hutan, 6) Alas Kaki, 7) Otomotif, 8). Ugang, 9) Kakao, dan 10) Kopi. Berikut ini produk dan negara tujuan ekspor itu bisa dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.1. Negara Tujuan Ekspor 10 Komoditi Utama, Indonesia, 2012

No.		Komoditas	Negara Tujuan
1.		TPT	AMERIKA SERIKAT, Jepang, J E R M A N, TURKI, KOREA SELATAN, INGGRIS, PERSERIKATAN EMIRAT ARAB, REPRAKYAT CINA, BRASILIA, MALAYSIA, BELGIA, ITALIA, BELANDA, SPANYOL, KANADA, SAUDI ARABIA, THAILAND, PERANCIS, VIETNAM, TAIWAN
2.		Elektronik	SINGAPURA, AMERIKA SERIKAT, Jepang, Hongkong, REPRAKYAT CINA, J E R M A N, MALAYSIA, BELANDA, KOREA SELATAN, PILIPINA, PERANCIS, THAILAND, I N D I A, AUSTRALIA, PERSERIKATAN EMIRAT ARAB, INGGRIS, TAIWAN, VIETNAM, BELGIA, ITALIA
3.		Karet dan Produk Karet	AMERIKA SERIKAT, Jepang, REPRAKYAT CINA, KOREA SELATAN, SINGAPURA, BRASILIA, J E R M A N, KANADA, BELANDA, TURKI, PERANCIS, I N D I A, SPANYOL, ITALIA, INGGRIS, BELGIA, TAIWAN, REPAFRIKA SELATAN, AUSTRALIA, ARGENTINA
4.		Sawit	Hongkong, I N D I A, VIETNAM, REPRAKYAT CINA, J E R M A N, SINGAPURA, KOREA UTARA, ITALIA, MALAYSIA, THAILAND, SPANYOL, TAIWAN, Jepang, KAMBOJA, SRI LANGKA, REPAFRIKA SELATAN, PERANCIS, PILIPINA, AMERIKA SERIKAT, MEKSIKO
5.		Produk Hasil Hutan	I N D I A, REPRAKYAT CINA, MALAYSIA, BANGLA DESH, BELANDA, MESIR, SINGAPURA, ITALIA, SPANYOL, UKRAINE, IRAN, FEDERASI RUSIA, PAKISTAN, J E R M A N, TANZANIA, BRASILIA, REPAFRIKA SELATAN, VIETNAM, BURMA, KENYA
6.		Alas Kaki	Jepang, REPRAKYAT CINA, AMERIKA SERIKAT, KOREA SELATAN, AUSTRALIA, MALAYSIA, TAIWAN, SAUDI ARABIA, PERSERIKATAN EMIRAT ARAB, I N D I A, J E R M A N, BELANDA, INGGRIS, VIETNAM, SINGAPURA, BELGIA, ITALIA, PERANCIS, BANGLA DESH, THAILAND
7.		Otomotif	AMERIKA SERIKAT, BELGIA, J E R M A N, INGGRIS, BELANDA, ITALIA, Jepang, MEKSIKO, PERANCIS, BRASILIA, REPRAKYAT CINA, DENMARK, PANAMA, KOREA SELATAN, SINGAPURA, SPANYOL, AUSTRALIA, FEDERASI RUSIA, CHILI, REPAFRIKA SELATAN
8.		Udang	THAILAND, Jepang, SAUDI ARABIA, PILIPINA, MALAYSIA, SINGAPURA, PERSERIKATAN EMIRAT ARAB, REPAFRIKA SELATAN, BRASILIA, VIETNAM, REPRAKYAT CINA, MEKSIKO, OMAN, KAMERUN, TAIWAN, INGGRIS, BURMA, J E R M A N, I N D I A, KUWAIT
9.		Kakao	AMERIKA SERIKAT, Jepang, REPRAKYAT CINA, INGGRIS, BELGIA, Hongkong, VIETNAM, SINGAPURA, PERANCIS, KANADA, AUSTRALIA, MALAYSIA, TAIWAN, FEDERASI RUSIA, BELANDA, ITALIA, J E R M A N, KOREA SELATAN, DENMARK
10.		Kopi	MALAYSIA, AMERIKA SERIKAT, SINGAPURA, KOREA UTARA, SPANYOL, J E R M A N, PERANCIS, BELANDA, INGGRIS, AUSTRALIA, PILIPINA, I N D I A, KANADA, THAILAND, Jepang, BRASILIA, PERSERIKATAN EMIRAT ARAB, ESTONIA, FEDERASI RUSIA, SELANDIA BARU

Sumber: <http://www.kemendag.go.id/id/economic-profile>, Download, 12/09/2013.

Kementerian Perdagangan RI mencatat, 10 jenis komoditi non migas Indonesia yang memiliki potensi yang cukup baik untuk dikembangkan yakni: 1) Kulit dan Produk Kulit, 2) Peralatan medis, 3) Tanaman Obat, 4) Makanan olahan 5) Minyak Astiri, 6) Ikan dan produk perikanan, 7) Kerajinan 8) Perhiasan, 9) Rempah-rempah, dan 10) Peralatan kantor.

Sementara itu Kementerian Koperasi dan UKM dengan strategi 4 prinsip dasar yang ditetapkan untuk mengembangkan produk unggulan, yakni: 1) Berbasis pada sumber daya lokal, dan bersaing global, 2) Usaha mandiri dengan kreativitas dan inovasi terus menerus, 3) Munculnya proses pengembangan sumber daya manusia, dan 4) dan menciptakan daya saing dengan keunggulan pasar luas dengan berbasis pada sumber daya lokal. Maka dikembangkan sentra pembinaan UKM berdasarkan provinsi. Berikut ini jumlah sentra yang sedang dikembangkan di Indonesia,

Tabel 5.2. Jumlah Sentra Sesuai dengan Bidang Usaha

No	Bidang Usaha	Jumlah Sentra
1	Pertanian dan Perkebunan	119
2	Perikanan	187
3	Peternakan	81
4	Makanan dan Minuman	105
5	Sandang	114
6	Industri dan Kerajinan	450
	Jumlah	1.056

Sumber: Sinaga, 2008.

Bank Indonesia dalam laporannya pada tahun 2005 menjelaskan, pengembangan UMKM melalui pendekatan klaster mempunyai manfaat lebih besar karena dapat lebih fokus baik dalam memobilisasi sumber daya dan dalam koordinasi lintas sektoral dinas/instansi terkait serta lembaga pendukung seperti lembaga donor, lembaga peneliti dsb.

Dalam hal keunggulan kelembagaan koperasi, beberapa penulis seperti Ropke (1985), Burhan Arif (1990), Hendar dan Kusnadi

(2002) Keunggulan koperasi dibandingkan dengan badan usaha lain bersifat normatif dan harapan yang tinggi. Kalau koperasi menjalankan kegiatannya pada prinsip dan azas sebagai jati diri maka koperasi sebenarnya memiliki keunggulan dibandingkan dengan badan usaha lain, bagi konsumen sekaligus sebagai pemilik dalam hal ini dinamakan dengan anggota koperasi.

Namun jika harapan keunggulan koperasi bersaing dibandingkan dengan badan usaha yang dimiliki oleh individu (*private*) dan *corporate* masih memerlukan kerja keras dan prasyarat tertentu. Justru, temuan penulis ketika badan usaha dalam bentuk koperasi bagi individu atau pelaku usaha itu sendiri, justru resiko atas kehilangan bisnis dan pekerjaan amatlah tinggi. Ada beberapa kajian kritis kelemahan kelembagaan koperasi kenapa tidak mampu bersaing dan menjadi sogo guru perekonomian, khususnya di Indonesia, yakni:

1. Secara psikologis ekonomi, orang Indonesia cenderung ingin mendapatkan *surplus* yang lebih banyak dengan resiko paling rendah khususnya pada pembagian sisa hasil usaha (*profit*).
2. Keanggotaan yang bersifat terbuka, demokrasi organisasi dengan sistem *one man one vote* menarik aktor baru untuk masuk pada koperasi yang sudah mapan dan menggulingkan generasi pendiri dengan tidak wajar sehingga terjadi konflik dan suksesi yang tidak berjalan secara normal dan transformatif.
3. Secara umum, persepsi anggota dan masyarakat secara umum koperasi ini adalah lembaga penolong rakyat (pranata sosial), sehingga mereka berharap dari koperasi pinjaman dan barang-barang yang murah namun partisipasinya terhadap koperasi setelah mendapatkan kredit dan barang murah tersebut rendah.
4. Berkurangnya dan hilangnya proteksi, subsidi dan kebijakan pro-koperasi di kebijakan pemerintahan dan meningkatkan peran pelaku usaha individu khususnya investor dan pelaku usaha asing membuat koperasi dengan anggotanya menjadi kelompok usaha terpinggirkan dalam proses transisi demokrasi di Indonesia pasca reformasi 1998.

5. Keberpihaan pengambil kebijakan pada pihak pemilik modal dan pengusaha yang memiliki jaringan ke lembaga keuangan nasional dan internasional membuat usaha rakyat dan koperasi menjadi lembaga yang terabaikan.
6. Pengurus koperasi beserta anggotanya, terkesan ingin dikasihani dengan berbagai program subsidi, dana bergulir dan bantuan fasilitasi pemerintah dan pelit dalam membayar pajak dan penerimaan negara bukan pajak, sehingga pemerintah dan pengambil kebijakan tidak memiliki harapan pada koperasi untuk penyumbang pendapatan negara dan peningkat nilai tambah produk dalam negeri.

Walaupun demikian, sebenarnya kita masih punya harapan besar pada kelembagaan koperasi, jika paradigma pembangunannya “sejahtera bersama” bukan mensejahterakan sebagian kecil orang. Keunggulan dan kelebihan kelembagaan koperasi secara sosiologis dibandingkan dengan badan usaha lain, terpenuhi jika tujuan dari sebagian besar orang masih murni mengharapkan koperasi sebagai lembaga yang ingin mensejahterakan secara bersama. Namun jika ada sebagian orang mempengaruhi lebih banyak orang untuk menjatuhkan pengurus koperasi yang sedang bertugas, maka inilah awal terjadinya kematian koperasi.

Berikut ini akan diuraikan kelebihan koperasi sekaligus kelemahan koperasi dibandingkan dengan badan usaha dalam bentuk sero-perseroan terbatas (PT) dan persekutuan (firma dan CV). Kata kunci gerakan koperasi sebenarnya adalah keharmonisan, keserasian, kesetiakawanan sosial, dan keadilan ekonomi. Dan pengurangan eksploitasi oleh orang yang memiliki akumulasi kekayaan kepada kelompok pekerja, maka dibangunlah sebuah sistem kelembagaan koperasi dengan jati diri koperasi.

1. Kekuasaan pada mekanisme musyawarah koperasi berdasarkan prinsip demokratis, dengan prinsip *one man one vote*, berbeda halnya dengan persero, kekuasaan seseorang dibatasi oleh seberapa besar modal sahamnya di Koperasi tersebut.

Dalam *mindset* gerakan koperasi, manusia tidak dibedakan atas

banyak sedikitnya modal yang ia miliki namun semua manusia ditakdirkan Tuhan sebagai makhluk yang memiliki kesamaan dan derajat yang sama, sehingga dalam pengambilan keputusan pada koperasi setiap orang punya satu suara, dan pemilihan keputusan berdasarkan suara terbanyak. Pada awalnya gerakan koperasi sesungguhnya ingin memperjuangkan agar pemilik modal (kapitalis) tidak serta merta menjadi penentu dalam kehidupan. Tetapi ditentukan secara partisipatif oleh anggota (*members*), di sinilah prinsip dasar yang membedakan antara badan usaha koperasi dengan badan usaha perseroan terbatas (PT).

Sementara itu sekelompok kaum panganjur pasar menyatakan justru di sini letak ketidakadilan sistem koperasi, karena orang yang menanamkan modal besar dan modal kecil dinilai sama. Sama saja halnya dengan orang yang berkorban lebih besar dengan yang berkorban lebih kecil dinilai sama. Mereka berpikiran bahwa seseorang yang memiliki modal yang besar telah berkorban lebih banyak sebelumnya untuk mendapatkan modal tersebut, dan memiliki resiko yang lebih besar. Kenapa ia dinilai sama dengan orang yang berkorban lebih rendah dan resiko yang lebih rendah. Seseorang memiliki modal dalam hal ini kemampuan ekonomi yang lebih tinggi saat ini telah berkorban lebih banyak pada masa sebelumnya dari waktu yang ia gunakan untuk mencari penghasilan, jam kerja yang lebih banyak, dan mengorbankan konsumsi masa lalunya untuk bisa menabung dalam rangka konsumsi dan penghasilan di masa datang.

Ketika seseorang memiliki penghasilan Rp3 juta, mereka harus korbkan penghasilan mereka sebagian dari itu untuk dikumpulkan menjadi tabungan, dan tabungan itulah yang digunakan untuk masuk menjadi anggota koperasi. Ketika A punya tabungan 1 juta, lalu ia masuk koperasi. Dan B memiliki tabungan Rp10 juta, lalu keduanya masuk koperasi. A dan B sama-sama memiliki kekuasaan yang sama di Koperasi pada

hal berkorban lebih banyak, maka koperasi bisa dikatakan tidak berlaku adil. Semestinya orang yang berkorban lebih besar dan resiko yang lebih besar mendapatkan porsi yang lebih besar, dan seseorang yang berkorban dan memiliki resiko yang lebih kecil mendapatkan porsi yang lebih besar.

Kritik kaum pro-pasar ini kemudian dijawab oleh kalangan koperasi, bahwa benar seseorang yang memiliki pengorbanan dan resiko yang lebih besar, tentu mendapatkan porsi yang lebih besar. Inilah yang menjadi dasar prinsip distribusi SHU berdasarkan modal, jasa dan transaksi masing-masing anggota. Namun dalam hal kedudukannya sebagai pengambilan keputusan organisasi koperasi tetap semua orang dikatakan sama kedudukannya dan memiliki derajat yang sama.

2. Koperasi merupakan pelanggan (*costumer*) dan sekaligus sebagai pemilik (*owner*). Sementara itu, perseroan murni motivasi pendiriannya adalah memaksimalkan keuntungan dan pemilik belum tentu menjadi pelanggan.

Motivasi awal pendirian koperasi pada dasarnya adalah aspirasi kebutuhan anggota. Ketika sejumlah pedagang membutuhkan barang yang murah untuk dijual kepada konsumen, maka mereka mendirikan koperasi grosiran. Siapa yang akan membeli barang yang dijual oleh grosir, tentu saja pasar utamanya adalah pedagang sebagai penerima manfaat koperasi. Atau jika mereka membutuhkan tempat menyimpan tabungan dan modal kerja, maka mereka berburu dan mengumpulkan potensi tabungan mereka lalu kemudian ketika tabungan tersebut telah banyak, mereka bisa menggilirkan pemberian pinjaman kepada anggota. Keunggulannya bahwa usaha yang didirikan telah memiliki pelanggan tetap sehingga kemungkinan tidak mendapatkan pasar bisa dikurangi. Ketidakpastian (*uncertainty*) pembeli bisa dikurangi. Anggota koperasi juga bisa mendapatkan kepastian harga dan kepastian kuantitas barang yang diminta akan lebih banyak.

Dalam hal konsolidasi anggota ini, banyak pelaku usaha tidak

bisa memahami perlunya kekuatan bersama untuk membeli dan menjual barang secara terorganisir, cenderung pelaku usaha ingin lebih bebas dalam hal memilih pemasok (*supplier*) dari barang yang ia perlukan, jika mereka mengikat diri pada koperasi, sebagian pedagang akan merasa fleksibilitas mereka untuk mendapatkan barang dan jasa akan berkurang, sehingga kebebasan mereka berkurang.

3. Koperasi berusaha meningkatkan skala ekonomi (*economies of scale*). Koperasi merupakan gabungan dari orang-orang yang memiliki usaha. Jika mereka menghasilkan produk dan jasa dengan lebih banyak maka biaya rata-rata perunit akan lebih rendah, sehingga harga jual akan lebih murah. Skala ekonomi ini bisa dilakukan beberapa cara yakni:
 - a. Koperasi membeli *input* dengan jumlah yang lebih besar karena dengan produksi bersama yang lebih besar, maka harga *input* akan bisa ditekan dengan cara mendapatkan *discount* dan biaya angkutan yang lebih murah.
 - b. Biasanya dalam menghasilkan produk, terdiri dari dua biaya yakni biaya tetap (*fixed cost*) dan biaya variabel (*variable cost*). Biaya tetap sedikit dan jumlah produksi dalam jumlah banyak tidak berubah, sementara itu biaya variabel ditentukan oleh jumlah produksi yang dihasilkan. $Total\ Cost = FC + VC$, maka biaya rata-rata = $TC / Quantity$, jika kuantitas (Q) yang dihasilkan lebih banyak maka biaya rata-rata perunit bisa akan lebih murah.
 - c. Skala produksi yang lebih besar akan membantu pembeli (buyer) mendapatkan kepastian pasokan, dan dengan sendirinya biasanya mereka mau melakukan kontrak pembelian/penjualan sehingga biaya transaksi bisa dikurangi dan menghebat biaya promosi.
4. Pemisahan pelaku usaha dalam bentuk koperasi produsen dan koperasi konsumen, akan mengurangi biaya transaksi dan memaksimalkan *surplus* produsen dan *surplus* konsumen. Keterjalanan ikatan antara pembeli dan penjual (*inter*

linkage market) dalam hubungan yang harmonis dan saling menguntungkan sulit terjadi pada kondisi produsen yang tidak rasional dan konsumen yang juga tidak rasional. Kondisi ini terjadi pada saat konsumen bersatu secara bersama-sama untuk membeli langsung kepada produsen atas suatu barang dan jasa yang dihasilkan. Dan sebaliknya produsen yang bersatu dan mencapai skala ekonomi dengan kapasitas produksi yang bisa memenuhi kebutuhan konsumen akan mendapatkan keuntungan yang lebih baik dibandingkan dengan produsen yang hanya bermain dengan sendiri-sendiri.

B. Kompetisi vs Kerjasama

Penganjur ekonomi pasar bebas menganjurkan agar pelaku usaha disarankan untuk berkompetisi, dengan demikian mereka akan berusaha semaksimal mungkin untuk menghasilkan produk pada biaya yang efisien. Dan terkadang satu produsen cenderung akan memenangkan persaingan, dalam hal kemenangan persaingan ini para pengusaha akan menaikkan biaya produksi, dan tentu saja para pekerja akan mendapatkan upah yang lebih rendah, dan disiplin penggunaan waktu serta penggunaan kapasitas jam produksi dalam waktu non stop 24 jam. Efek dari persaingan ini akan terjadi “manusia satu serigala bagi manusia lainnya”. Seorang pengusaha akan memaksimalkan *output* dengan kombinasi *input* yang paling efisien dan dalam hal komersialisasi, pemasaran dan pencitraan akan meningkatkan skala ekonomi perusahaannya dan cenderung akan membunuh Koperasi sejenis, untuk memenangkan persaingan.

Pada era globalisasi ekonomi dan kecenderungan kehidupan ekonomi dan sosial akhir-akhir ini dinamika persaingan semakin tinggi, intensitas, ruang lingkup dan bidang-bidang kehidupan semakin banyak jumlahnya dalam hal melakukan persaingan. Dan kelihatannya persaingan ini menjadi kecenderungan umum dan *trend* kekinian yang harus dihadapi. Koperasi juga akan merasakan hal yang sama, koperasi bersaing dalam mendapatkan bisnis baru,

menjalankan bisnis yang sudah ada, dan mendapatkan pelanggan baru. Maka koperasi harus menawarkan keunggulan khusus dalam rangka memenangkan dinamika persaingan di era global.

Sebuah Koperasi keunggulan bersaing untuk jangka panjang, Porter (1993) menawarkan landasan fundamental bagi kinerja (*performance*) di atas rata-rata yakni dengan keunggulan biaya (*cost leader*), *diferensiasi*, dan *focus*. Beberapa pilihan dan kombinasi bisa dilakukan oleh institusi Koperasi untuk mencapai keunggulan di pada masa jangka panjang. Lebih lanjut Porter menjelaskan ada dua tipe dasar keunggulan bersaing yang dapat dimiliki yakni: biaya rendah atau diferensiasi, kedua tipe dasar keunggulan bersaing inti bisa dikombinasikan dalam ruang lingkup institusi Koperasi dengan tiga pilihan strategi generik yakni keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus.

Ketiga strategi generik ini bisa digambarkan dalam gambar berikut ini :

Lingkup Persaingan	Biaya lebih rendah	Diferensiasi
Sasaran Luas	Keunggulan biaya	diferensiasi
Sasaran Sempit	Focus biaya	Focus diferensiasi

Sumber: Porter (1993)

Gambar 5.2. Tiga Strategi Generik

Lebih lanjut Porter (1993) menjelaskan, keunggulan Biaya, Koperasi berusaha menjadi produsen dengan biaya produksi yang rendah, dengan cara:

- Pencapaian skala ekonomi (*economies of scala*),
- Penggunaan dan inovasi teknologi (*proprietary technology*),
- Akses ke sumber bahan baku.

Sementara itu upaya melakukan diferensiasi dilakukan dengan usaha:

- Memiliki keunikan,
- Memilih atribut penting yang dapat membedakan dengan pesaing dan sulit ditiru oleh pesaing.

Dan fokus mengoptimumkan strategi untuk segmen target

yang dipilih, Koperasi fokus berupaya mencapai keunggulan bersaing dalam segmen targetnya walaupun Koperasi tidak memiliki keunggulan bersaing secara menyeluruh. Lebih lanjut (Barney, 1991; Grant, 1991) mengembangkan teori “Basis Sumber Daya” menjelaskan bahwa sumber keunggulan dalam persaingan bersumber dari nilai sumber daya, langka, unik dan sulit ditiru. Sumber daya ini biasanya bisa dalam bentuk tak berwujud dan bisa dibangun dengan pengetahuan dan pengalaman perusahaan.

Greene and Brown (1997) menyatakan bahwa masing-masing kombinasi dari pertumbuhan dan inovasi akan memerlukan kombinasi sumber daya yang berbeda seperti: manusia, sosial, *phisik*, organisasi atau keuangan. Karena inti ekonomi, Greene dan Brown (1997) mengusulkan pembangunan sumber daya manusia (*human capital*) merupakan kombinasi dari sistem pendidikan, pengalaman, dan keahlian.

Globalisasi menyebabkan perubahan begitu cepat terjadi sebagai akibat dari perubahan teknologi, arus informasi yang begitu cepat melalui media yang semakin canggih akibatnya, siklus hidup suatu produk atau jasa semakin singkat, jenis-jenis pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan juga semakin cepat berubah. Teknologi dibangun dengan basis keilmuan, pengetahuan, keahlian dan kesesuaiannya dengan budaya lokal. Sehingga kemudian kemampuan daya serap dan adaptasi sumber daya manusia menjadi kunci sukses dalam persaingan (Nielson 1999, dalam Hitt, 2001).

Dalam hal persaingan bisnis yang semakin ketat dan terkadang tidak bisa dihindari ini koperasi terasa sulit bersaing dan tentu saja sebagian besar hanya sebagai pengikut (*follower*) tidak menjadi penentu (*leader*). Maka keunggulan yang harus dikelola dengan baik oleh koperasi adalah potensi dan sumber daya anggota dan potensi lokal yang dimiliki. Dalam konteks Indonesia, di atas telah dijelaskan ada 10 produk unggulan utama yang menjadi komoditi ekspor, dan 10 produk yang memiliki potensi yang bisa dikembangkan. Produk-produk inilah yang menjadi produk yang memiliki *surplus* dalam negeri dan berpotensi menjadi core bisnis

koperasi dalam hal ekspansi global. Sementara itu keunggulan koperasi dalam hal anggota sebagai pemilik sekaligus sebagai pelanggan inilah kekhususan koperasi dalam strategi bersaing. Komitmen dan loyalitas anggota harus tetap terpelihara dengan baik oleh koperasi.

Pada saat pelaku usaha mudah untuk masuk ke pasar, dan mudah mendapatkan akses pada sumber daya pembiayaan (*fund*), teknologi, maka anggota koperasi bisa membandingkan antara koperasi dengan badan usaha lainnya. Jika koperasi lebih baik dengan badan usaha lain, maka anggota akan tetap bertahan namun jika badan usaha lain lebih baik maka cenderung anggota akan keluar.

Badan usaha koperasi di Negara berkembang termasuk di Indonesia dalam pertumbuhannya bisa dikatakan tidak memiliki kesempatan yang sama dan sejajar dengan para pesaing swasta utama dan badan usaha milik pemerintah (BUMN). Sejak pendiriannya sudah dihadapkan dengan pesaing tangguh dari Koperasi multinasional dan nasional, (Ropke, 2003). Secara teoritis dan nilai ideal koperasi oleh sebagian pemikir dipandang sebagai usaha yang tepat dalam mengatur dan menjalankan usaha dan perekonomian suatu negara. Keyakinan itu juga mengilhami para pendiri Bangsa Indonesia untuk memasukkan Koperasi sebagai amanah konstitusi, pasal 33 ayat 1, "perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan azas kekeluargaan". Artinya perekonomian tentunya tidak berdasarkan kepemilikan individu yang berupaya untuk memaksimalkan keuntungan dan utilitas sendiri.

Dalam pandangan normatif Koperasi dipandang memiliki keunggulan secara kelembagaan, di mana koperasi dikelola dengan demokratis, setiap anggota memiliki kedudukan yang sama dan tidak didasarkan pada kemampuan ekonomi dan finansial. Adanya pembatasan bunga atas modal, sukarela dan terbuka, otonom, kerjasama bukan kompetisi, adanya usaha untuk melakukan pendidikan koperasi (Hendar dan Kusnadi, 2002).

Namun dalam pendirian usaha dan pengembangan usaha

pendekatan normatif, sebaiknya manusia berbuat, bagaimana mereka akan mendapatkan manfaat kadang-kadang tidak bisa berhasil menciptakan kelembagaan koperasi aktif dan berkembang. Justru akan terjadi mispersepsi oleh anggota dan pengurus koperasi, di mana terkadang anggota memandang koperasi dinilai sebagai dewa penyelamat kesejahteraan mereka, dan ketika itu tidak diperoleh muncul sikap skeptis, apatis dan pesimis dengan keberadaan koperasi. Nilai dan jati diri koperasi yang ideal terkadang juga dirusak oleh oknum pengurus dan anggota dengan perilaku yang tidak sesuai dengan nilai dan jati diri koperasi. Praktek yang tidak sesuai itu juga menimbulkan sikap menolak dari komunitas anggota dan masyarakat secara umum.

Maka beberapa ahli mencoba menawarkan pendekatan baru dalam pemberdayaan dan pembinaan koperasi, yakni dengan pendekatan komparatif (Ropke, 2003). Pendekatan ini menawarkan ide, gagasan dan cara tindak (*public policy*) menempatkan koperasi sebagai badan usaha yang masuk dalam suatu struktur pasar, baik persaingan sempurna maupun tidak sempurna dan di dalam dinamika persaingan tersebut koperasi yang akan bertahan dan aktif adalah koperasi yang mampu bersaing dalam lingkungan kompetisi yang ketat.

Maka letak keunggulan koperasi akan terlihat pada kapasitas manajerial koperasi, keunggulan bersaing dan loyalitas dan partisipasi anggota. Ropke (2003) menjelaskan 3 faktor itu tidak ditemukan di dalam koperasi maka koperasi tersebut berpotensi dan berpeluang besar untuk tidak aktif. Dalam teori sebab dan akibat (causalitas), secara teoritis akan dibangun beberapa hipotesis untuk menentukan apakah suatu koperasi aktif atau tidak aktif.

Dugaan I: Jika suatu koperasi memberikan layanan kepada anggota dengan kondisi kurang menguntungkan dibandingkan dengan organisasi pesaing, seperti harga yang lebih tinggi dan kualitas produk yang kurang baik, maka para anggota koperasi akan mengurangi tingkat kegiatannya dan akhirnya akan meninggalkan

koperasi dan koperasi tidak aktif.

Dugaan II: Jika manajemen koperasi korupsi, maka anggota koperasi akan meninggalkan koperasi.

Dugaan III: Koperasi berdiri karena adanya program insentif dan fasilitasi dari pemerintah. Koperasi telah dibantu oleh pemerintah dengan kebijakan fasilitasi permodalan, dan modal dipinjamkan kepada anggota, namun dalam menjalankan usaha, anggota tidak mampu mengembalikan modal pinjaman yang diberikan oleh koperasi, seperti terjadi kejadian gagal panen, secara bersama-sama muncul perilaku yang tidak mengembalikan pinjaman, karena anggota memandang dana pemerintah adalah dana rakyat dan koperasi tidak lagi bisa menjalankan usaha.

Keunggulan koperasi dalam dinamika persaingan tidak terlepas dari skala ekonomi atau kapasitas produksi koperasi.

C. Koperasi dalam Segitiga Strategis

Mengapa menjadi anggota koperasi? Secara faktual di Indonesia seseorang menjadi anggota koperasi bisa disebabkan oleh beberapa kejadian atau latar belakang yakni:

1. Mengikuti pendidikan dan pelatihan atau sosialisasi koperasi lalu kemudian mendapatkan pemahaman tentang koperasi, dan kemudian menjadi anggota koperasi.
2. Mendaftar ke koperasi karena akan mengikuti program transmigrasi dan mendapatkan lahan baru untuk usaha perkebunan.
3. Mendaftar menjadi anggota plasma untuk usaha kemitraan dengan Koperasi 'inti' sebagai model kemitraan menjadi anggota koperasi sekaligus sebagai anggota plasma sehingga terbentuklah koperasi perkebunan seperti KUD-Sawit
4. Mendaftar menjadi anggota koperasi karena mendapatkan kios atau lapak atau toko pada pembangunan beberapa koperasi

pasar pada masa orde baru di bawah kepemimpinan menteri koperasi saat itu Bapak Bustanul Arifin

5. Mendaftar menjadi anggota koperasi karena ingin mendapatkan kredit pinjaman dari koperasi, beberapa kredit usaha tani (KUT) pada masa menteri Koperasi dan UKM Adi Sasono 1999-2000.
6. Mendaftar menjadi anggota koperasi karena masuk ke beberapa perguruan tinggi yang mewajibkan mahasiswa menjadi anggota koperasi, yakni Koperasi Mahasiswa (KOPMA) dan Koperasi Siswa (Kopsis).
7. Mendaftar menjadi anggota ketika masuk menjadi PNS pada unit kerja tertentu dan pada unit kerja tersebut memiliki koperasi pegawai negeri (KPN-RI), atau Koperasi guru sekolah dasar (Kogusda), atau Koperasi Pegawai Pemda atau Koperasi Guru Sekolah tertentu.
8. Menjadi Karyawan dan Anggota koperasi BUMN atau Badan usaha milik swasta, sebagai Karyawan dan Anggota koperasi memiliki gaji tetap dengan jumlah yang tidak terlalu banyak, sehingga di akhir bulan gaji sudah habis, sehingga harus mencari pinjaman dan pinjaman yang paling mudah dan murah dalam pengurusannya adalah Koperasi Karyawan dan Anggota Koperasi Koperasi X (tertentu).

Ada beberapa jenis kebutuhan anggota yang bisa menjadi bisnis inti koperasi, tergantung pada kategori rumah tangga menurut ekonomi yakni rumah tangga konsumen, produsen, dan kebutuhan jasa dan simpan pinjam sehingga UU Nomor 17/2012, pada Pasal 83-84 Jenis Koperasi terdiri dari:

1. Koperasi konsumen, menyelenggarakan kegiatan usaha pelayanan di bidang penyediaan barang kebutuhan Anggota dan non-Anggota.
2. Koperasi produsen, menyelenggarakan kegiatan usaha pelayanan di bidang pengadaan sarana produksi dan pemasaran produksi yang dihasilkan Anggota kepada Anggota dan non-Anggota.
3. Koperasi jasa; menyelenggarakan kegiatan usaha pelayanan

jasa non-simpan pinjam yang diperlukan

4. Koperasi Simpan Pinjam, menjalankan usaha simpan pinjam sebagai satu-satunya usaha yang melayani Anggota.

Sebagian besar seseorang yang menjadi anggota koperasi disebabkan karena mereka memerlukan atau membutuhkan sesuatu (*need approach*). Maka tentunya anggota yang akan bertahan lama adalah ketika kebutuhan yang diperlukannya di koperasi selalu tersedia, cara mendapatkannya lebih mudah, dengan pengorbanan yang lebih rendah atau sama dengan tempat pelayanan non koperasi. Kepuasan pelanggan atau konsumen pada dasarnya akan bisa dicapai dengan mendapatkan kuantitas barang yang lebih banyak, harga yang lebih rendah dan pelayanan purna jual yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing. Maka ketika koperasi mampu memberikan kondisi tersebut anggota yang bersangkutan akan tetap bertahan atau tidak akan keluar dari layanan dan bisnis koperasi.

Ropke (2003) menganalisis ada 3 perspektif yang bisa digunakan untuk melihat dan menganalisis dalam menentukan kepuasan anggota terhadap koperasi sebagai dasar dalam penyusunan model, yakni:

1. Pendekatan koperasi sebagai penyedia layanan utilitas anggota
2. Pendekatan koperasi sebagai agen kebijakan
3. Pendekatan koperasi dalam perspektif yang berorientasi pada anggota.

Anggota adalah konsumen, dan konsumen yang rasional akan cenderung memaksimalkan manfaat atau kegunaan barang dan jasa (*utility*), ia dihadapkan dengan garis anggaran (*budget line constrain*) yang ia miliki. Jika garis anggarannya tinggi maka daya belinya juga tinggi. Dalam hal ini dapat digambarkan sebagai berikut: Jika seorang kepala rumah tangga memiliki anggaran rumah tangga (*budget*) senilai Rp3.000.000,- perbulan. Maka ia akan dihadapkan dengan berbagai kebutuhan rumah tangga: baik untuk pangan maupun untuk non pangan. Jika ia ingin memaksimalkan kepuasan dalam

memenuhi kebutuhan pangan maka kepala rumah tangga tersebut mengalokasikan uang lebih banyak kepada pembelian pangan dalam bentuk daging, telur, biji-bijian, kacang-kacangan, roti, beras, sayur-sayuran. Dan jika rumah tangga tersebut ingin mendapatkan kepuasan dari non pangan, maka ia harus mengurangi pembelian bahan makanan dan kemudian sisa dana tersebut bisa digunakan untuk non pangan seperti: sewa rumah, listrik, pakaian, rekreasi, tabungan dan lain-lain.

Gambar 5.3. Kurva Garis Anggaran

Maka konsumen yang rasional adalah bagaimana cara mencari harga yang lebih murah untuk mendapatkan barang dan jasa lebih banyak dalam rangka mencapai tingkat kepuasan yang maksimal. Jika koperasi mampu menyediakan barang dan jasa tersebut maka tentunya anggota akan tetap loyal pada koperasi.

Perspektif koperasi sebagai lembaga yang dijadikan pemerintah sebagai instrumen atau agen-agen pembangunan atau kebijakan pemerintah. Topik ini menarik untuk dikaji dan sering menjadi diskusi di berbagai forum-forum dialog koperasi dan evaluasi pembangunan. Pada masa dinasti ekonomi *mindset* pembangunan dan orientasi pembangunan bersumber dari inspirasi sosialis cenderung kebijakan ekonomi yang dilakukan akan mengarah pada penggunaan koperasi sebagai lembaga yang cocok untuk

kemakmuran rakyat, kondisi ini terjadi pada masa awal kemerdekaan dan pada masa pemerintahan Presiden Soekarno tahun 1945-1966. Sementara itu pada masa pemerintahan Presiden Soeharto 1967-1999, slogan ekonomi masih tetap ekonomi rakyat namun praktek ekonomi sudah mulai membuka diri pada anjuran ekonomi pasar dan membuka diri dengan masuknya investasi dan pelaku bisnis asing di Indonesia. Namun beberapa kegiatan ekonomi masih diberikan kesempatan bermitra dengan Koperasi. Sementara itu orde reformasi 1999–sekarang (2013), dinasti ekonominya sangat kuat didominasi oleh ekonomi pro-pasar dan peran pemerintah dalam perekonomian cenderung terkuras habis dan aset strategis nasional sudah sebagian besar sudah dimiliki asing, dan koperasi hanya tinggal pituah dari konstitusi saja, walaupun ada kebijakan yang mengarah pada koperasi hanya sifatnya sporadis dan parsial, dan kelihatannya pemerintah sudah mulai ragu atas eksistensi koperasi. Dan sebagian besar koperasi yang dibentuk atas instrumen kebijakan pemerintah cenderung tidak aktif, dan ini akan dibahas tersendiri dalam bab studi kasus.

Logikanya, seseorang yang masuk menjadi anggota koperasi atas anjuran kepala desa, camat, tenaga lapangan koperasi, atau pengurus koperasi. Dan mereka berada di Koperasi ketika koperasi memberikan manfaat atas bantuan pemerintah tersebut. Ketika bantuan habis atau program pemerintah selesai maka koperasi juga mati. Dalam konteks ini koperasi merupakan pranata sosial yang dibentuk masyarakat untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan tertentu, setelah tujuan itu selesai maka pranata sosial itu juga tidak aktif lagi. Koperasi tidak menjadi lembaga bisnis yang keberlanjutan kegiatannya didasarkan atas hukum ekonomi.

Pada konteks koperasi dijadikan sebagai instrumen pemerintah maka tentunya juga memiliki hubungan dengan kehidupan demokrasi dan politik. Maka koperasi dan anggota koperasi lebih banyak digunakan sebagai penarik massa dan memperkuat kedudukan pemerintahan baik di daerah maupun di pusat. Koperasi juga dijadikan slogan kampanye dan pencitraan

untuk menarik simpati pemilih. Penyatuan kepentingan (*interest*) pemerintah dengan kepentingan anggota. Pemerintah secara umum bertujuan untuk mensejahterakan warganya dan koperasi juga ingin mendapatkan tingkat kesejahteraan tertentu. Perkawinan kepentingan inilah membuat koperasi hidup dan berkembang namun ketika kepentingan tersebut dalam prosesnya bertentangan maka akan terjadi konflik dan juga cenderung koperasi akan mati.

Gambar 5.4. Konflik Kepentingan

Ketiga komponen itu akan saling mempengaruhi, jika bisnis swasta yang lebih dominan mampu mempengaruhi pemerintah atau koperasi maka mereka akan menang dalam persaingan dan program yang dijalankan oleh pemerintah akan cenderung menguntungkan bisnis non Koperasi. Dan Jika pemerintah memiliki niat baik (*goodwill*) terhadap kepentingan anggota (warganya) maka cenderung koperasi diperhatikan dalam kebijakan pemerintah atau jika orang-orang koperasi mampu menguasai dan mempengaruhi pemerintahan maka cenderung koperasi akan diperhatikan dan menjadi kekuatan ekonomi.

Dalam hal bagaimana koperasi memiliki manfaat atau keunggulan komparatif, oleh Ohmae yang dibenarkan oleh Ropke (2003) diartikan sebagai analisis strategis. Di mana analisis strategi ini tiga pelaku utama dalam koperasi yakni: anggota yang juga

sebagai pelanggan koperasi dan pesaing koperasi. Masing-masing pelaku memiliki tujuan (*motivation*) dan kepentingan (*interest*) masing-masing. Agar koperasi berhasil dalam dinamika persaingan tersebut, koperasi harus mengetahui cara menggunakan hubungan antara ketiga pelaku ini dengan sebaik mungkin.

Gambar 5.6. Segi Tiga Strategi Koperasi, (Sumber Ropke, 2003)

D. Mengapa Berpartisipasi, Persoalan dan Upaya Meningkatkan Partisipasi

Keterlibatan anggota dalam koperasi merupakan sesuatu yang amat penting dalam koperasi. Banyak kasus yang terjadi pada koperasi non aktif, bahwa kematian koperasi memang terjadi karena koperasi itu anggotanya tidak aktif. Apa lagi koperasi yang dikategorikan sebagai koperasi yang lahir karena program pemerintah. Koperasi yang jenis ini cenderung anggotanya tidak aktif. Dari berbagai diskusi yang dilakukan dengan anggota ada beberapa penyebab anggota tidak aktif yakni:

1. Seseorang yang awalnya masuk menjadi anggota koperasi merupakan orang yang mengharapkan pinjaman dana bergulir/kredit program pemerintah. Ketika kredit sudah diterima biasanya mereka tidak melunasi pinjaman dengan berbagai alasan. Nah, ketika pengurus koperasi mengajak, mengundang bahkan mendatangi anggota tersebut, ia tidak lagi mau aktif di Koperasi karena takut hutangnya ditagih

oleh pengurus koperasi. Dan ada juga yang lebih parah, justru partisipasi mereka dalam koperasi bisa dikatakan tidak ada sama sekali, simpanan pokok dipotong dari hutang dan simpanan wajib beberapa bulan juga dipotong dari pinjaman yang didapat melalui koperasi.

2. Anggota yang terdaftar sebagai anggota koperasi namun ia tidak menemukan keunggulan atau manfaat koperasi bagi dirinya, harga yang dijanjikan murah dikoperasi pada saat membeli ternyata harganya lebih tinggi dari pesaing, harga jual produsen anggota awalnya dijanjikan lebih tinggi justru lebih murah. Sehingga kemudian anggota yang bersangkutan tidak lagi mau berpartisipasi dengan koperasi.
3. Terjadi konflik kepentingan ataupun perbedaan pendapat di koperasi dan konflik tersebut tidak bisa dikelola dengan baik oleh pengurus. Ada juga sebagian konflik tersebut bersumber dari kepentingan pribadi pengurus lebih menonjol dibandingkan dengan kepentingan organisasi sehingga anggota memandang bahwa koperasi ini hanya dijadikan oleh kelompok tertentu (pengurus, pengawas dan manajer) untuk kepentingan mereka.
4. Ada juga koperasi aktif dan berkembang namun kemudian anggotanya tidak aktif, ini dikarenakan pengurus yang mengelola koperasi mampu membangun koperasi dari bisnis jaringan koperasi, konsekwensinya biasanya koperasi ini memiliki pinjaman atau hutang yang lebih besar dari modal sendiri.

Melibatkan anggota dalam berbagai aktivitas koperasi merupakan suatu keharusan, walaupun anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi pada organisasi koperasi, bukan berarti setiap hari anggota bisa mengacak-acak manajemen koperasi. Kekuasaan tertinggi itu sebenarnya ada pada saat rapat anggota koperasi (RA), dan keputusan dan kekuasaan tertinggi itu adalah pada hasil musyawarah rapat anggota. Dalam hal melibatkan anggota dalam kegiatan koperasi bisa dalam berbagai bentuk di

antaranya adalah:

1. Partisipasi menghadiri rapat anggota koperasi dan melibatkan secara partisipatif anggota dalam pemilihan dan pengambilan keputusan yang strategis. Seperti: memilih dan menetapkan pengurus, pengawas Koperasi, mengesahkan program kerja dan rencana penerimaan dan pengeluaran Koperasi (RAPBK) atau budget koperasi pada tahun depan. Dan mengesahkan perubahan Anggaran dasar/anggaran rumah tangga koperasi.
2. Partisipasi melakukan transaksi bisnis dengan koperasi baik menjual maupun membeli barang atau jasa yang dihasilkan/diperdagangkan/dilaksanakan oleh koperasi.
3. Berpartisipasi aktif dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan koperasi dan non koperasi
4. Partisipasi aktif dalam menginvestasikan dana yang dimiliki pada sertifikat modal koperasi yang diterbitkan oleh pengurus dalam melakukan ekspansi bisnis yang dilakukan oleh koperasi.
5. Berpartisipasi dalam memberikan informasi dan saling berbagi informasi tentang peluang bisnis, permasalahan anggota dan upaya ekapansi dan tantangan koperasi.

Semakin besar keterlibatan anggota dalam koperasi maka tentunya semakin besar pula peluang koperasi tersebut menjadi maju, mampu bersaing dan tetap berkelanjutan bisnis dan usaha yang dijalankan oleh koperasi. Pertanyaan yang sering diajukan adalah bagaimana cara meningkatkan partisipasi anggota dalam koperasi. Mana yang lebih dulu partisipasi anggota atau memberikan manfaat kepada anggota.

Dalam hal ini, ada dua perspektif yang bisa menjawab pertanyaan tersebut, yakni perspektif jati diri koperasi dan perspektif bisnis koperasi. Kalangan analisis dan para pegiat koperasi yang mengedepankan jati diri koperasi, mereka berkeyakinan anggota koperasi yang akan mampu aktif adalah anggota yang sudah ditanamkan nilai-nilai, prinsip, azas koperasi melalui pendidikan koperasi. Dalam teori pendidikan yang dikembangkan oleh Paulo Friere, bahwa orang akan berbuat ketika ia, sudah sampai pada

tahap kesadaran, kesadaran akan bisa terjadi, jika ia memahami dan pemahaman itu bisa terwujud jika sebelumnya diberikan pengetahuan. Maka langkah kerjanya adalah:

Gambar 5.7. Langkah Penanaman Nilai Koperasi

Tindakan alami (naturalistik) dan sudah menjadi sebuah komitmen dan mereka loyal dengan pilihannya berkoperasi berangkat dari pemahaman yang utuh, dibuktikan dengan realitas yang terjadi sehingga menjadi skema dan konsekuensi dan terbentuklah perilaku yang loyal dan akan tetap berada pada koperasi. Walaupun koperasi sedikit lebih kurang nilai ekonominya dibandingkan dengan badan usaha pesaing anggota yang seperti ini akan tetap ke koperasi. Suatu contoh: seorang Karyawan dan Anggota koperasi ingin membeli rumah, ia punya beberapa pilihan, pilihan *pertama* ia bisa gunakan dana kredit koperasi Karyawan dan Anggota koperasi untuk membeli rumah dengan tingkat bunga 7% per tahun. *Pilihan kedua*, melalui kredit perbankan dengan tingkat suku bunga 5,5% per tahun. Dan *pilihan ketiga*, menggunakan *leasing* dengan tingkat suku bunga 6% pertahun. Sebenarnya si-Karyawan dan Anggota koperasi yang rasional tentu memilih tingkat suku bunga yang paling rendah yakni kredit perbankan dengan tingkat suku bunga 5,5%. Namun anggota yang loyal akan tetap ke Koperasi karena ia berfikir bahwa dengan ia menggunakan jasa layanan koperasi, sebagian bunga yang diperoleh juga akan dikembalikan ke Karyawan dan Anggota koperasi yang bersangkutan dengan ini ia menggunakan prinsip (*self help*) atau karena pertimbangan pelayanan lain seperti biaya administrasi dan pelayanan dan sistem pembayaran.

Dalam perspektif bisnis, tentu saja pertimbangannya adalah

marginality, *efisiensi*, *utility* dan *opportunity cost*. *Marginality* bisa diartikan sebagai tingkat perubahan keuntungan, produktivitas yang diperoleh ketika menambah *input* atau investasi tertentu di Koperasi. Maksud *Utility* seperti yang dijelaskan sebelumnya apakah dengan membeli di Koperasi nilai guna barang yang dibeli akan lebih baik atau tidak? *Efisiensi* apakah barang yang dibeli di koperasi harganya lebih murah dan *opportunity cost*, apakah dengan membeli barang di koperasi hilangnya

Prinsip-prinsip ekonomi akan menjadi pertimbangan oleh anggota apakah ia akan tetap berada di koperasi dan menggunakan jasa koperasi atau keluar.

1. Contoh Pertimbangan *Marginality*: Seorang anggota apakah ia akan menambah tabungannya di Koperasi atau Lembaga keuangan bank. Pertimbangannya: Jika ia menabung di Koperasi berapa tingkat bunga yang diberikan oleh koperasi, dan dikurangi dengan biaya-biaya simpanannya ? Dan jika ia simpan uangnya dalam bentuk tabungan di bank, berapa pula tingkat bunga bank dan biaya-biaya dalam pemeliharaan rekening bank?
2. Contoh pertimbangan efisiensi: Seorang petani akan mempertimbangkan apakah ia akan membeli barang-barang kebutuhan pertaniannya seperti pupuk, bibit di Koperasi atau kios-kios yang dimiliki oleh usaha perorangan, pertimbanya adalah tingkat harga yang lebih murah.
3. Contoh pertimbangan *utility*, jika seorang anggota membeli produk yang dihasilkan oleh koperasi atau non koperasi ditentukan oleh kualitas dan kepuasan anggota dalam menggunakan barang yang tersedia. Mana yang dipilih kain songket buatan Koperasi Konveksi Silungkang atau yang diusakan oleh Pengrajin China yang ada di mall-mall.
4. Contoh pertimbangan *Opportunity Cost*, Jika anggota menyimpan uangnya di Koperasi seberapa besar kesempatannya hilang untuk mendapatkan bunga dari bank.

Jika prinsip-prinsip pertimbangan tersebut terpenuhi maka cenderung anggota koperasi akan memilih layanan, jasa dan produk yang dihasilkan dan dijual oleh koperasi dan partisipasinya akan tetap bertahan dan cenderung akan bertambah.

E. Keanggotaan Koperasi, Partisipasi dan Manfaat Ekonomi.

Prinsip dasar Koperasi yang telah disepakati secara internasional dalam Konferensi ICA adalah sukarela, terbuka dan tidak diskriminasi terhadap, suku, agama, aliran partai politik dan perbedaan lainnya. Manusia dipandang sebagai manusia yang memiliki hakekat kemanusiaan dan persamaan derajat hak dan kewajiban dengan kedudukan masing-masing. Sejalan dengan prinsip itu Undang-undang perkoperasian nomor 17 tahun 2012 pasal 26 menguraikan: (1) Anggota Koperasi merupakan pemilik dan sekaligus pengguna jasa Koperasi, (2) Keanggotaan Koperasi dicatat dalam buku daftar Anggota, (3) Keanggotaan Koperasi bersifat terbuka bagi semua yang bisa dan mampu menggunakan jasa Koperasi dan bersedia menerima tanggung jawab keanggotaan. Dan penjelasan pada pada Pasal 27 ayat (1) Anggota Koperasi Primer merupakan orang perseorangan yang mampu melakukan perbuatan hukum, mempunyai kesamaan kepentingan ekonomi, bersedia menggunakan jasa Koperasi, dan memenuhi persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar. Ayat (2) Anggota Koperasi Sekunder merupakan Koperasi yang mempunyai kesamaan kepentingan ekonomi dan memenuhi persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar.

Fakta lapangan pendirian badan usaha Koperasi pada dasarnya didasarkan oleh dua pendekatan yakni *pertama*, prakarsa dan inisiatif pendirian koperasi biasanya merupakan atas dasar pengetahuan, pemahaman dan kesadaran dari para inisiator, yang kemudian mensosialisasikan di kalangan masyarakat yang memiliki kepentingan yang sama atas pendirian lembaga usaha dalam bentuk koperasi tersebut. *Kedua*, Fasilitasi dan kalangan pemerintah sebagai pembina koperasi.

Biasanya kedua pendekatan ini memiliki peluang yang sama untuk maju dan berkembang, jika koperasi itu memberi manfaat ekonomi bagi anggota, dikelola dengan baik dengan menjalankan prinsip dan azas koperasi sebagai jati diri koperasi maka koperasi itu akan maju dan berkembang. Dalam aspek bisnis keberadaan koperasi yang bisa bertahan harus mencapai suatu skala ekonomi, atau kelayakan berjalannya suatu Koperasi dalam bentuk badan usaha Koperasi semestinya sampai pada skala usaha yang menguntungkan. Contoh, dalam usaha pertanian kelapa sawit untuk menghidupi satu keluarga dengan 5 orang anggota keluarga paling tidak ia memiliki 2 hektar lahan, dengan perhitungan jika dalam 1 x 15 hari bisa panen dengan produksi 2 ton, dengan harga perkilogram TBS (tandan buah segar) Rp1.200, maka penghasilan kotor dari sawit sebesar Rp4.800.000,-/bulan jika dikurangi dengan biaya panen dan operasional lainnya Rp2 juta rupiah maka penghasilan keluarga tersebut Rp2,8 juta rupiah. Maka dalam skala koperasi paling tidak ia harus memiliki sebanyak 100 orang, dengan asumsi koperasi mendapatkan keuntungan 5% dari total penjualan. $5\% \times \text{Rp}480 \text{ juta} = \text{Rp}24 \text{ Juta}$, dana margin Rp24 juta itu bisa digunakan untuk operasional bulanan koperasi.

Sama halnya dengan koperasi produksi di atas, pada koperasi retail atau usaha perdagangan (Koperasi Konsumen). Usaha koperasi akan terus bertahan jika ia mampu bersaing dengan pesaing dan juga memiliki skala usaha yang bisa memenuhi kebutuhan operasional koperasi. Paling tidak untuk operasional usaha dalam bentuk biaya kantor dan usaha Rp25.000.000,-, koperasi harus memiliki omset minimal Rp500.000.000,- dengan margin bruto minimal 5%. Jika skala ekonomi koperasi di bawah itu, maka koperasi tentu cenderung tidak akan mampu bertahan.

Pada Koperasi simpan pinjam, dengan tingkat suku bunga minimal 12% pada suku bungan kredit, dan suku bunga tabungan 7%, maka selisih kredit dan tabungan 5%, maka minimal setiap bulannya Kredit yang berputar minimal 5,5 milyar untuk kondisi koperasi meminjamkan kredit dengan tingkat suku bunga bersaing

12% kredit komersial, dan bunga pinjaman 7%/tahun. Jika kredit komersial dinaikkan menjadi 20% maka untuk menutupi biaya operasional Rp25 juta perbulan, dapat dilakukan dengan total tabungan anggota minimal Rp2,5 milyar. Nah, kalau kita perhatikan koperasi yang non aktif rata-rata skala ekonomi koperasi tersebut berada pada skala ekonomi yang terlalu kecil sehingga tidak bisa menutupi biaya operasional bulanan koperasi.

Biasanya koperasi yang berjalan dan mampu bertahan pada kondisi perekonomian adalah koperasi yang bisa menutupi biaya operasionalnya dari keuntungan usaha atau koperasi yang memiliki loyalitas anggota dan modal sosial koperasi yang kuat. Walaupun sebagian kalangan menyebutkan bahwa koperasi bukanlah kumpulan modal dalam menjalankan kegiatannya namun tetap saja kegiatan usaha yang dijalankan oleh koperasi haruslah memiliki modal fisik dan keuangan. Sementara itu modal sosial dalam bentuk kepercayaan (*trust*), jaringan (*networking*), kerjasama (*cooperation*), norma (*norm*), budaya (*culture*) merupakan faktor pendukung (*supporting*) dalam maju dan berkembangnya koperasi.

Saling percaya dalam interaksi anggota dengan pengurus, pengurus dan sesama pengurus akan tercipta karena semakin banyak silaturahmi, dan pertemuan yang bersifat rutin dan berkala. Hubungan yang semakin erat dan dekat dengan komunikasi yang harmonis akan meningkatkan modal Sosial (Coleman; 1987). Modal sosial yang dimiliki oleh koperasi bisa menjadikan koperasi memiliki citra yang baik (*brand imeg*), dan dengan itu koperasi akan mampu mendapatkan kepercayaan pelanggan dan anggota.

Jaringan yang dimiliki oleh koperasi ibarat kabel listrik yang mengalirkan energi atau ibarat pipa air yang juga bisa dialiri oleh air. Jaringan koperasi bisa dibentuk dari interaksi, ikatan dan saling percaya. Semakin banyak jaringan yang dimiliki oleh koperasi maka jangkauan koperasi pada akses sumber daya, *input* pasar dan pelanggan akan semakin banyak. Dan dengan jaringan itu kemudian koperasi akan bisa memperluas distribusi pemasaran, segmentasi pasar, dan juga akses pada pemasok barang dan jasa

yang diperlukan oleh anggota.

Sama halnya dengan *trust*, *networking*, koperasi memerlukan kerjasama dan sinergi antar koperasi dan lembaga non koperasi. Kerjasama yang saling menguntungkan dalam bentuk ikatan sosial dan kontrak kerja menjadikan koperasi memiliki mitra dan rekan kerja yang mampu juga meringankan beban yang berat, membantu pada hal-hal kekurangan yang dimiliki oleh Koperasi dan membangun keteraturan dan keharmonisan dalam hubungan bisnis dengan mitra bisnis Koperasi. Maka tentu saja semakin tinggi kepercayaan, jaringan dan kerjasama yang dimiliki oleh koperasi maka tentunya anggota koperasi akan semakin banyak dan otomatis pengguna jasa dan pembeli dan penjual barang ke koperasi akan semakin meningkat dan akhirnya volume dan skala usaha koperasi juga akan semakin meningkat.

Anggota yang banyak dengan struktur, ikatan, organisasi yang solid menjadi potensi koperasi untuk maju dan berkembang. Secara teoritis anggota yang bertahan dan solid dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya adalah:

1. Kebutuhan dan kepentingan ekonomi anggota bisa dipenuhi oleh anggota
2. Koperasi mampu menjadi sebuah gerakan kolektif sosial yang di dalamnya terdapat berbagai kegiatan-kegiatan sosial yang melekat.
3. Koperasi mampu menjadi lembaga aspirasi ekonomi anggota, dalam rangka untuk meningkatkan daya tawar konsumen
4. Koperasi mampu memberikan manfaat atau *surplus* konsumen bagi koperasi konsumen dan *surplus* produsen bagi koperasi produsen.

Maka kemudian, keputusan seseorang untuk masuk menjadi anggota koperasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, Pada kasus Koperasi Petani (KOPTAN) Mitra Sukamaju, Desa Pasir Langu, Kecamatan Cisarua, Kabupaten Bandung-Jawa Barat. Santy (2008) melakukan kajian, keputusan petani untuk menjadi anggota KOPTAN Mitra Sukamaju dipengaruhi oleh dua faktor yakni faktor

lama berpengalaman menjadi petani paprika dan produktivitas paprika. Keduanya memiliki perbedaan korelasional. Pengalaman berkorelasi positif. Sedangkan produktivitas berkorelasi negatif dengan keputusan petani untuk tetap menjadi anggota KOPTAN Mitra Sukamaju, hal tersebut menunjukkan bahwa KOPTAN Mitra Sukamaju berperan dalam usahatani paprika dengan memberikan manfaat teknologi bagi anggotanya. Hasil analisis manfaat pada KOPTAN Mitra Sukamaju menunjukkan bahwa, koperasi dapat memberikan manfaat kepada anggotanya, khususnya dalam hal pendapatan. Manfaat KOPTAN Mitra Sukamaju tersebut ditunjukkan oleh lebih tingginya nilai pendapatan usaha tani yang diterima anggota KOPTAN Mitra Sukamaju jika dibandingkan dengan petani non anggota, karena adanya manfaat dari adanya pengadaan *input* pupuk yang lebih murah dan manfaat dari pemasaran yang diberikan koperasi melalui penetapan harga standar. Selain itu, anggota KOPTAN Mitra Sukamaju juga mampu menghasilkan keuntungan yang lebih besar jika dibandingkan dengan petani non anggota, yang ditunjukkan oleh nilai R/C.

Rendahnya partisipasi anggota koperasi amat ditentukan oleh beberapa faktor, baik secara internal maupun secara eksternal Koperasi. Dalam konteks Indonesia partisipasi anggota amat ditentukan oleh dua sudut pandang di atas yakni dalam perspektif pemahaman dan kesadaran atas jati diri koperasi dalam bentuk nilai prinsip dan azas. Jika pendidikan yang terstruktur terhadap anggota rendah atas pendalaman, dan internalisasi nilai-nilai koperasi bagi anggota maka cenderung koperasi tersebut partisipasi anggotanya rendah.

Kuat dan intensitas pendidikan koperasi bagi anggota amat ditentukan oleh faktor kepemimpinan koperasi. Pada latar belakang sosial budaya koperasi yang berpendidikan rendah cenderung pola budaya koperasi amat ditentukan oleh kelompok agen, dan aktor-aktor elit dalam hal ini tokoh kunci baik pemimpin formal maupun pemimpin informal. Jika komunitas anggota koperasi dipengaruhi oleh ketua-ketua group dan kelompok kepentingan berfikiran arif

dan menyadari akan arti penting koperasi cenderung partisipasi anggota berkoperasi akan lebih baik. Dalam konteks budaya semisal kondisi di Sumatera Barat, kepemimpinan adat (ninik mamak dan penghulu adat), tingkat pengetahuan dan pemahaman koperasinya baik, dan bersinergi dengan kepemimpinan pemerintahan nagari dan juga bersinergi dengan pengurus koperasi maka cenderung koperasinya tetap bertahan. Kasus ini terjadi di beberapa koperasi di Kabupaten Dhamasraya, Kabupaten Pasaman dan Kabupaten Pesisir Selatan.

Namun jika koperasi itu berada di budaya lokal, dan penduduk lokal asli daerah tersebut lebih dominan dan cenderung koperasi dijadikan oleh kelompok kepemimpinan informal sebagai eksploitasi sumber daya lokal.

Beberapa peneliti telah mencoba menjelaskan apa yang mempengaruhi partisipasi anggota. A Jajang (2006), didasarkan atas permasalahan semakin menurunnya pelayanan jumlah anggota dan kinerja Koperasi pada Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia Kabupaten Tasikmalaya. Penelitian mengambil sampel sebanyak 80 orang dari populasi anggota KOPTI Tasikmalaya yang berjumlah 397 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dan manfaat Koperasi berpengaruh positif terhadap partisipasi anggota pada Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Tasikmalaya. Berarti semakin tinggi kualitas pelayanan dan manfaat yang diberikan oleh Koperasi, maka partisipasi anggota juga akan semakin meningkat.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Wanti dan Yayat yang dipublikasikan pada jurnal UPI Bandung (2011) yang melakukan penelitian pada anggota Koperasi Wanita Binangkit, Koperasi TP.PKK Kota Bandung "ASRI", Koperasi BUKTI, Koperasi Perekonomian Wanita, dan Koperasi Daya Wanita yang menurut Dinas KUKM dan PUSKOWAN Kota Bandung dinilai sebagai Koperasi Wanita terbaik di Kota Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap partisipasi anggota dan partisipasi anggota berpengaruh

signifikan terhadap keberhasilan koperasi. Kemudian secara simultan, kualitas pelayanan dan partisipasi anggota berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan koperasi.

Dan hampir sejalan dengan penelitian Wanti dan Yayat, Heris dan Jajang (2011) juga menemukan pada kasus koperasi mahasiswa (Kopma) di kota Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap partisipasi anggota dan promosi ekonomi anggota berpengaruh signifikan terhadap partisipasi anggota. Kemudian secara simultan, kualitas pelayanan dan promosi ekonomi anggota berpengaruh signifikan terhadap partisipasi anggota.

BAB VI

PERBEDAAN KOPERASI DENGAN GOTONG ROYONG DAN ARISAN

Koperasi merupakan gerakan ekonomi yang berbadan hukum dan memiliki tujuan untuk dicapai dalam jangka panjang dengan prinsip-prinsip yang diyakini bersama dengan nilai dan azas kekeluargaan. Pengertian berbadan hukum ini menjadikan ia berbeda dengan arisan dan gotong royong, dan juga pencapaiannya dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan. Sementara itu gotong royong dilakukan pada periode-periode tertentu dan pencapaian tujuan bisa dalam jangka pendek, sementara itu arisan juga pencapaiannya dalam periode tertentu. Koperasi merupakan konsep dan mekanisme berusaha yang diadopsi dari konsep yang dikembangkan dari negara lain khususnya dari Barat sementara itu gotong royong dan arisan cenderung merupakan nilai-nilai lokal yang hidup di tengah masyarakat Indonesia.

Gotong royong suatu istilah yang umum digunakan di Indonesia, berasal dari kata gotong artinya bekerja dan royong artinya bersama (Nasroe, 1967). Jadi gotong royong diartikan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam proses gotong royong biasanya memang dimulai dari musyawarah mufakat di tingkat komunitas tertentu, dalam musyawarah tersebut dibicarakan tentang masalah-masalah yang dihadapi oleh masyarakat lalu dipecahkan solusi dengan cara bekerja bersama-sama. Misalnya membuat jalan, jembatan, rumah adat, tempat pemandian, rumah ibadah, memperbaiki sekolah dan fasilitas-fasilitas bersama lainnya.

Namun ketika suatu *project* itu sudah selesai maka gotong royong juga sudah selesai, gotong royong cenderung menggunakan tenaga manusia sebagai andalan, walaupun mengumpulkan sejumlah uang, dana yang telah dikumpulkan tersebut biasanya digunakan untuk membantu pencapaian tujuan bersama itu. Misalnya untuk membeli bahan-bahan material yang tidak tersedia di komunitas tersebut. Atau tidak dimiliki secara bersama, jika ada material yang diperlukan tapi dimiliki oleh beberapa orang saja. Sehingga diperlukan pola pertukaran atau transaksi keuangan.

Gotong royong juga identik dengan kerja bakti yang diawali dari niat untuk meningkatkan fasilitas kehidupan masyarakat, untuk saling tolong menolong. Menurut Gurniwan (*didownload*, 2013, di: <http://sosiologi.upi.edu/artikel/gotongroyong.html#>) menjelaskan bahwa Gotong royong merupakan solidaritas sosial yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, terutama mereka yang membentuk komunitas-komunitas. Gotong royong merupakan kerja yang dilakukan untuk kepentingan bersama, tolong menolong dalam kehidupan sehari-hari seperti dalam bentuk kerja bakti, dilakukan untuk kepentingan bersama; gotong-royong dalam bentuk tolong menolong pada saat melakukan pesta pernikahan, atau khitanan, beberapa hari sebelum pesta akan dilakukan terjadi sumbangan dari kenalan, tetangga ataupun kerabat datang membantu dalam bentuk bahan makanan, uang, ataupun tenaga, kemudian bantuan ini harus dikembalikan minimal dengan nilai yang sama. Bahkan gotong-royong dapat pula terjadi pada saat adanya musibah ataupun kematian salah seorang warga komunitas, hal ini tidak dapat disebut kepentingan bersama ataupun kepentingan pribadi tetapi rasa kemanusiaan yang muncul di antara warga, karena musibah datangnya tidak diperhitungkan ataupun diketahui, sehingga warga yang mendapat musibah tersebut memerlukan bantuan dari warga lainnya.

Dalam kehidupan masyarakat agraris juga gotong-royong dapat terjadi di lahan pertanian yang berada di wilayah pedesaan berupa curahan tenaga pada saat membuka lahan sampai mengerjakan

lahan pertanian, dan diakhiri di saat panen, bantuan dari orang lain seperti ini harus dikembalikan sesuai dengan tenaga yang orang lain berikan dalam budaya Minangkabau dikenal juga dengan istilah "*mambiak hari*". Biasanya pada masyarakat yang masih bekerja dalam usaha pertanian semi intensif "ladang berpindah" yaitu azas timbal-balik. Misalnya pada masyarakat yang bermata pencarian agraris semi intensif, mereka sama-sama secara timbal balik, dan saling membantu dalam pekerjaan, menebang kayu, menugali dan membibit padi, memelihara padi dan membersihkan ladang dari gulma dan proses menuai, termasuk juga membawa padi hingga sampai ke rumah.

Persamaan gotong royong itu dengan koperasi terletak dari prinsip kebersamaan, kerjasama dan mencapai tujuan secara efektif dan efisien, namun dalam hal keberlanjutan dan manajemen modern pada gotong royong tidak terlihat namun koperasi lebih pada pencapaian pada usaha bersama dengan prinsip-prinsip bisnis modern, mekanisme pertukaran dan pencapaian keuntungan (*profit*), dan pengelolaan ekonomi lainnya.

Sementara itu kaitannya dengan arisan, arisan juga merupakan bentuk interaksi sosial yang membentuk kelompok sosial, yang bertujuan untuk memecahkan masalah, masalah kelompok yang sedang dihadapi dan meningkatkan perikatan dan kekeluargaan sesama mereka. Menurut Abdullah (1997) arisan merupakan wahana bagi perempuan untuk saling mengemukakan ganjangan-ganjalan dan kesulitan yang mereka hadapi.

Dalam praktek sehari-hari arisan merupakan pola pertemuan kekeluargaan dalam suatu ikatan, misalnya sama-sama sekantor, sama sesuku, sama-sama sedaerah rantau yang sama, se RT-RW tertentu, atau sealiran partai, agama atau kesamaan lainnya. Membentuk kelompok arisan, di mana dalam teknis pertemuannya dimulai biasanya dengan makan dan minum, lalu bercerita dan dilakukan kegiatan arisan. Biasanya arisan ini bagi individu untuk menutupi pengeluaran yang lebih tinggi, misalnya untuk membeli peralatan rumah tangga, biaya sekolah anak, membeli kebutuhan

dan kebutuhan lainnya. Lalu ditetapkan iuran masing-masing, setiap bulan anggota arisan membayar sejumlah rupiah yang disepakati secara bersama, jika anggotanya 20 orang, maka anggota akan membayar iuran selama 20 kali, dan siapa yang mendapatkan pada bulan ini diundi, nama siapa yang muncul dalam undian tersebut dia lah yang mendapatkan giliran tersebut, namun juga dapat diatur siapa yang paling memerlukan terlebih dahulu. Setelah selesai giliran dan pertemuan selama 20 kali maka arisan bubar dan dicarikan pula solusi baru.

BAB VII

MANAJEMEN KOPERASI

A. Pengertian Manajemen dan Perangkat Organisasi

Untuk mencapai tujuan organisasi agar tercapai dengan efisien, dan efektif maka biasanya diterapkan ilmu manajemen. Secara mendasar biasanya untuk mempelajari manajemen bisa dilihat dari fungsi manajemen dan dari keterampilan manajemen. Fungsi Manajemen berkaitan dengan fungsi Perencanaan. Henry Fayol merupakan salah satu perintis prinsip dasar manajemen mengarang buku "*General and Industrial management*". Pada tahun 1916, dengan sebutan teori manajemen klasik yang memfokuskan kajian pada aspek manajemen sumber daya manusia pada hal produktivitas pabrik dan pekerja, di samping memperhatikan manajemen bagi satu organisasi yang kompleks. Sehingga beliau menawarkan metode ajaran manajemen yang lebih utuh dalam bentuk cetak biru. Fayol berkeyakinan keberhasilan para manajer tidak hanya ditentukan oleh mutu pribadinya, tetapi karena adanya penggunaan metode manajemen yang tepat. Sumbangan terbesar dari Fayol berupa pandangannya tentang manajemen yang bukanlah semata kecerdasan pribadi, tetapi lebih merupakan satu keterampilan yang dapat diajarkan dari dipahami prinsip-prinsip pokok dan teori umumnya yang telah dirumuskan. Fayol membagi kegiatan dan operasi perusahaan ke dalam 6 macam kegiatan:

1. Teknis (produksi) yaitu berusaha menghasilkan dan membuat barang-barang produksi.
2. Dagang (Beli, Jual, Pertukaran) dengan cara mengadakan pembelian bahan mentah dan menjual hasil produksi.

3. Keuangan (pencarian dan penggunaan optimum atas modal) berusaha mendapatkan dan menggunakan modal.
4. Keamanan (perlindungan harga milik dan manusia) berupa melindungi pekerja dan barang-barang kekayaan perusahaan.
5. Akuntansi dengan adanya pencatatan dan pembukuan biaya, utang, keuntungan dan neraca, serta berbagai data statistik.
6. Manajerial yang terdiri dari 5 fungsi :
 - a. Perencanaan (*planning*) berupa penentuan langkah-langkah yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya.
 - b. Pengorganisasian (*organizing*), dalam arti mobilisasi bahan materiil dan sumber daya manusia guna melaksanakan rencana.
 - c. Memerintah (*Commanding*) dengan memberi arahan kepada karyawan agar dapat menunaikan tugas pekerjaan mereka.
 - d. Pengkoordinasian (*Coordinating*) dengan memastikan sumber-sumber daya dan kegiatan organisasi berlangsung secara harmonis dalam mencapai tujuannya.
 - e. Pengendalian (*Controlling*) dengan memantau rencana untuk membuktikan apakah rencana itu sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Kemudian Fayol juga mengembangkan 14 macam prinsip manajemen yang dikenal dengan *Fayol's 14 Principles of Management*, yaitu :

1. Pembagian kerja, *Division of Work* – *When employees are specialized, output can increase because they become increasingly skilled and efficient.*
2. Otoritas dan tanggung jawab, *Authority* – *Managers must have the authority to give orders, but they must also keep in mind that with authority comes responsibility.*
3. Disiplin, *Discipline* – *Discipline must be upheld in organizations, but methods for doing so can vary.*
4. Kesatuan komando, *Unity of Command* – *Employees should have only one direct supervisor.*

5. Kesatuan pengarahan, *Unity of Direction* – Teams with the same objective should be working under the direction of one manager, using one plan. This will ensure that action is properly coordinated.
6. Mendahulukan kepentingan umum dibandingkan dengan kepentingan pribadi, *Subordination of Individual Interests to the General Interest* – The interests of one employee should not be allowed to become more important than those of the group. This includes managers.
7. Renumerasi, *Remuneration* – Employee satisfaction depends on fair remuneration for everyone. This includes financial and non-financial compensation.
8. Sentralisasi, *Centralization* – This principle refers to how close employees are to the decision-making process. It is important to aim for an appropriate balance.
9. Rantai comando/struktur organisasi, *Scalar Chain* – Employees should be aware of where they stand in the organization's hierarchy, or chain of command.
10. Tata tertib, *Order* – The workplace facilities must be clean, tidy and safe for employees. Everything should have its place.
11. Keadilan, *Equity* – Managers should be fair to staff at all times, both maintaining discipline as necessary and acting with kindness where appropriate.
12. Stabilitas jabatan, *Stability of Tenure of Personnel* – Managers should strive to minimize employee turnover. Personnel planning should be a priority.
13. Inisiatif, *Initiative* – Employees should be given the necessary level of freedom to create and carry out plans.
14. Semangat korp, *Esprit de Corps* – Organizations should strive to promote team spirit and unity.

(Sumber: <http://www.mindtools.com/pages/article/>, didownload 7 November 2013)

Namun sekarang, evolusi teori dan pemikiran manajemen tidak hanya sampai di prinsip, beberapa ahli mencoba melihat perkembangan ilmu manajemen tersebut dapat digambarkan pada gambar 7.1 berikut ini:

Sumber: Bateman Snell, 2010.

Gambar 7.1. Evolusi Manajemen

Dalam pengelolaan koperasi, tentu saja adopsi ilmu manajemen dalam pengelolaannya haruslah dilakukan sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Intinya, jika koperasi dikembangkan dengan motif bisnis dan ekonomi semestinya dalam pengelolaan koperasi, ia dijalankan dengan prinsip bisnis, seperti halnya dalam pengelolaan perusahaan. Dalam rangka untuk mengembangkan koperasi dalam konteks bisnis tersebut maka yang harus diperhatikan adalah skala ekonomi, atau kemampuan koperasi menghasilkan sisa hasil usaha (*profit*) dan dengan profit tersebut bisa menutupi biaya minimum perusahaan dan keberlanjutan hidup para pengurus, pengawas dan karyawan. Jika tidak maka koperasi hanya dijalankan dalam konteks organisasi sosial atau boleh disebut juga dengan pranta sosial.

Adopsi ilmu manajemen ini dalam pengelolaan koperasi, dapat dilihat dari beberapa prinsip manajemen seperti yang diutarakan oleh Hendri Fayol yang dijadikan sebagai landasan pengelolaan koperasi di antaranya adalah:

1. Adanya pembagian tugas yang jelas, dengan mengadopsi prinsip pembagian tugas dan otoritas dan tanggung jawab unit masing-masing untuk menjalankan roda organisasi. Di mana dibedakan fungsi eksekutif, dengan control di mana ada badan pengurus sebagai badan pelaksana dan pengawas sebagai badan kontrol.
2. Kesatuan komando, di mana rapat anggota merupakan rujukan utama untuk menjalankan kegiatan usaha, bisnis dan organisasi koperasi dan di setiap unit atau elemen koperasi dipilih seorang ketua, seperti ketua pengurus, ketua pengawas atau ketua rapat anggota koperasi.
3. Struktur organisasi disusun untuk melaksanakan tujuan agar tercapai dengan jelas di mana dibedakan antara fungsi keuangan, dengan fungsi administrasi di mana ada bendahara yang mengelola keuangan dan sekretaris sebagai pengelola administrasi, dan juga ada beberapa unit yang diberi tugas untuk menjalankan usaha koperasi misalnya disusun kepengurusan berdasarkan fungsi usaha, Kepala bidang usaha yang membawahi divisi-divisi usaha yang dijalankan karyawan yang diangkat oleh pengurus koperasi.
4. Dalam masa periode kepengurusan, pengurus juga diberikan waktu yang pasti misalnya 2 tahun, 4 tahun atau 5 tahun, dalam durasi waktu itu, pengurus bisa bekerja tanpa diganggu oleh proses intrik dan perubahan organisasi yang terjadi secara internal.
5. Keadilan antara pengurus, pengawas, dan karyawan juga harus diciptakan dalam pembagian upah, honor, gaji dan bentuk insentif yang diterima oleh masing-masing unit sesuai dengan kinerja, tanggung jawab dan resiko pekerjaan yang bisa ia emban.
6. Semangat korps, di mana harga diri lembaga harus tetap dipelihara oleh elemen koperasi, jika terjadi pencemaran nama baik koperasi, maka pengurus koperasi harus menuntut secara hukum atas pencemaran nama baik tersebut, termasuk juga jika

- ada person koperasi yang mencemarkan nama baik koperasi dan merusak citra koperasi ia harus diberi sanksi organisasi, dan sanksi hukum sesuai dengan aturan hukum yang berlaku.
7. Mendahulukan kepentingan anggota dari pada kepentingan pribadi, atau paling tidak mensinergikan kepentingan diri dengan kepentingan organisasi (*self help*), salah satu prinsip yang juga harus diadopsi dalam pengelolaan koperasi.

Tabel 7.1. Perkembangan Ilmu Manajemen

	Drivers	Emphasis	Disciplines	Theorists
Classical	Capitalism Industrialisation	Efficient management of workers	Organisation theory Administrative management Bureaucratic management	Machiavelli 1532 Adam Smith 1766 Henry Fayol 1916
Scientific	Capitalism Industrialisation Warfare	Application of the methods of the physical sciences		Frederick Taylor 1911 Henry Gantt 1912 Henry Ford 1913 Six Sigma 1985 Toyota 1980s
Humanistic	Capitalism Industrialisation Democracy	Relevance of the human being Culture Motivation	Human relations (power) Behavioural science (motivation)	Robert Owen 1800 Karl Marx 1848 Mary Parker Follett Elton Mayo 1930 Abraham Maslow 1943 Geert Hofstede 1978
Neo-liberal	Capital Industrialisation Colonialism Consumers	Wealth - Growth Leadership Markets Legalism Capitalism Internationalisation Consumerism	Economics (market theory) Public policy (public / private) Business ethics (heteronomy, codes)	Automation 1950s Peter Drucker Economic theorists Henry Mintzberg 1973 Edward Denning 1980s
Post Neo-liberal	Post-capitalism reforms Political pressure Information technology Openness movements Indigenous ascendancy Nuclear threats	Relationships Open science Open publishing Open economy Post-capitalism Global business structures Inter-culturalism Co-operation	Business ethics (autonomy, egalitarianism) Public policy (responsibility) Human relations (communalism) Rights theory	Martin Heidegger 1953 Gilles Deleuze 1953 Peter Senge 1990 Post-capitalist theorists Maori business Openness theorists Michael Peters 2012 Huawai ©Robert Shaw

Sumber: <http://www.gdufs.biz/EvolutionOfManagementTheory.jpg>, didownload, 2013

Perkembangan lingkungan bisnis, yang terkadang lebih cepat dari perkembangan ilmu pengetahuan membuat para pengurus koperasi harus bisa melakukan adaptasi dan adopsi ilmu manajemen. Jika koperasi itu dihadapkan dengan lingkungan

global yang sudah saling ketergantungan maka gerakan koperasi harus mampu menjadikan perkembangan ilmu manajemen ini menjadi pengetahuan, keterampilan dan sikap manajerialnya dalam mengelola koperasi di masa mendatang.

Manajemen Koperasi merupakan pola pengelolaan koperasi, orang yang terlibat, pihak-pihak yang memiliki wewenang dan tugas, kelembagaan, struktur organisasi, pembagian tugas dan kewenangan. Dalam aturan hukum yang berlaku, struktur organisasi Koperasi terdiri dari, sebagai berikut:

1. Rapat anggota (RA)
2. Pengawas Koperasi
3. Pengurus Koperasi
4. Dan Anggota Koperasi

B. Rapat Anggota

RA merupakan mekanisme pengambilan keputusan dalam koperasi, RA merupakan forum atau wadah bertemunya anggota koperasi yang difasilitasi dan diselenggarakan oleh Pengurus koperasi. Dalam pelaksanaan RA tersebut dihadiri oleh anggota, pengawas dan pengurus koperasi. Peserta rapat merupakan anggota yang memiliki hak suara dengan nilai satu suara dan semua anggota memiliki derajat nilai dan ukuran suara yang sama "*one man one vote*". Pengambilan keputusan dalam RA dapat dilakukan dengan cara musyawarah, cara inilah yang didahulukan dalam pengambilan setiap keputusan pada rapat-rapat koperasi. Karena permusyawaratan baiknya tidak mempertimbangkan kekuatan dukungan tapi pertimbangan kearifan, penerimaan dan logika logis. Pemufakatan sebagai bentuk dari azas musyawarah mencerminkan sikap saling menerima dan saling memahami logika dan pemahaman dan dasar keputusan yang akan dilahirkan. Namun jika pemufakatan melalui lobi, persuasi dan penyampaian ide dan gagasan dalam debat-debat rapat anggota maka pengambilan keputusan melalui voting juga dibenarkan. Pengambilan keputusan voting biasanya bisa dilakukan dengan teknik terbuka dan

tertutup. Dan tentu saja dalam hal pengambilan keputusan dengan menggunakan pemungutan suara (*voting*) rapat anggota tidak dibenarkan pemberian hak khusus kepada anggota atau orang lain dalam pemberian suara, setiap orang punya kedudukan yang sama secara hukum.

Dalam melaksanakan Rapat Anggota (RA) paling tidak beberapa langkah dan tahapan sebagai berikut:

Gambar 7.2. Langkah Kerja Pelaksanaan RAT

Biasanya dalam teknik terbuka secara umum, bisa dilakukan berkenaan dengan pilihan-pilihan yang sifatnya tidak pemilihan orang (person) atau susunan kepengurusan. Misalnya mengambil pilihan program kerja prioritas, penentuan dan perumusan visi, misi, anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, rencana kerja dan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, memutuskan penggabungan, peleburan, kepailitan, pembubaran koperasi, batas maksimum pinjaman yang boleh diberikan kepada anggota. Sementara itu pengambilan suara melalui voting dengan cara teknik tertutup biasanya bisa digunakan untuk pemilihan orang yang akan duduk di pengawas atau pengurus.

Pada Pasal 33 undang-undang nomor 17 Tahun 2013, wewenang rapat anggota (RA) adalah:

- a. Menetapkan kebijakan umum Koperasi;
- b. Mengubah Anggaran Dasar;
- c. Memilih, mengangkat, dan memberhentikan Pengawas dan Pengurus;
- d. Menetapkan rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja Koperasi;
- e. Menetapkan batas maksimum Pinjaman yang dapat dilakukan oleh Pengurus untuk dan atas nama Koperasi;
- f. Meminta keterangan dan mengesahkan pertanggungjawaban Pengawas dan Pengurus dalam pelaksanaan tugas masing-masing;
- g. Menetapkan pembagian Selisih Hasil Usaha;
- h. Memutuskan penggabungan, peleburan, kepailitan, dan pembubaran Koperasi; dan
- i. Menetapkan keputusan lain dalam batas yang ditentukan oleh Undang-Undang ini.

Dalam pelaksanaan RA, sekurang-kurangnya bisa diselenggarakan 1 (satu) kali dalam satu tahun, dan paling lambat setiap tahunnya pelaksanaan RA ini 5 bulan setelah tahun buku ditutup. Jika periode pembukuan periodenya 1 Januari–31 Desember tahun tertentu, maka paling lambat pelaksanaan RAT bisa dilaksanakan paling lambat 31 Mei tahun berikutnya. Misalnya untuk periode tahun 2014, maka pelaksanaan RAT (Rapat Anggota tahunan) paling lambat dilaksanakan pada 31 Mei 2015. Peserta yang minimal hadir (*kuorum*) dalam pelaksanaan RAT menurut UU diatur dalam Anggaran Dasar, ada beberapa koperasi menyebutkan dalam AD/ART-nya, $\text{kourum rapat } \frac{1}{2} + 1$, atau nilai lain ada juga yang menyebutkan $\frac{2}{3}$ dari jumlah anggota. Tentang jumlah ini diatur sendiri-sendiri oleh Koperasi. Sementara itu dalam pengambilan keputusan pada forum rapat anggota dalam aturannya ditetapkan berdasarkan suara terbanyak dalam jumlah anggota yang hadir

dalam rapat anggota.

Rapat anggota merupakan wadah yang digunakan oleh pengurus untuk menyampaikan pertanggungjawaban tahunannya, di antara laporan yang harus dibuat oleh pengurus sebagaimana diatur dalam pasal 37 UU perkoperasian yakni:

- a. Laporan mengenai keadaan dan jalannya Koperasi serta hasil yang telah dicapai;
- b. Rincian masalah yang timbul selama tahun buku yang mempengaruhi kegiatan Koperasi;
- c. Laporan keuangan yang sekurang-kurangnya terdiri dari neraca akhir dan perhitungan hasil usaha tahun buku yang bersangkutan serta penjelasan atas dokumen tersebut;
- d. Laporan Pengawas;
- e. Nama Pengawas dan Pengurus; dan
- f. Besar imbalan bagi Pengawas serta gaji dan tunjangan lain bagi Pengurus.

Laporan keuangan yang disusun tentunya harus berdasarkan pada standar laporan keuangan yang berlaku umum, yang bisa dipahami secara umum oleh para pengambil keputusan (anggota), menggunakan standar keuangan di Indonesia yang berlaku, atau prinsip IFRS yang sedang diadopsi di Indonesia. Laporan keuangan itu juga dibubuhi tanda tangan oleh pengurus koperasi dan Laporan pengawas juga di tanda tangani oleh semua pengawas sebagai bukti otentik dan punya status pengesahan yang jelas. Dan jika personil pengurus yang tidak membubuhi tanda tangannya, pengurus yang bersangkutan harus memberikan penjelasan secara tertulis. Dan pertanggungjawaban pengurus dan pengawas itu disahkan oleh rapat anggota melalui mekanisme pengambilan keputusan rapat yang telah dijelaskan di atas.

Tata rapat anggota dan tata tertib sidang rapat anggota diatur dalam AD/ART. Biasanya pimpinan sidang pertama dipimpin oleh pengurus koperasi sebagai pengundang dan penyelenggaraan pelaksanaan rapat anggota. Ketua pengurus bertindak sebagai

ketua pimpinan sidang, dibantu oleh sekretaris, bendahara dan wakil ketua bidang sesuai dengan susunan kepengurusan koperasi.

Dalam menyelenggarakan rapat pengalaman penulis sebagai pengurus koperasi ada beberapa tahapan langka yang bisa dilakukan yakni:

Tabel 7.2. Rencana Durasi Waktu Pelaksanaan RAT

31 Desember	Januari	Februari	Maret	April
1. Perhitungan fisik Persediaan, perlengkapan	Penyusunan Laporan Keuangan dan Laporan organisasi Koperasi	Penyusunan Laporan Keuangan Pengawas	Persiapan Akhir dan pembentukan Panitia RAT	Pelaksanaan RAT
2. Penyusunan laporan keuangan				

Dalam pelaksanaan RA, biasanya di beberapa koperasi yang berbasis pada anggota dan koperasi itu menjadi gerakan budaya kebersamaan, maka biasanya dilakukan *events* sosial dan keakraban dalam suasana pesta rakyat. Berbagai acara juga bisa dilakukan untuk memeriahkan kegiatan rapat anggota. Seperti yang dilakukan oleh koperasi kredit (Kopdit), di Kabupaten Malang, tahun 2011 yang lalu. Dalam acara tersebut kondisi rapat anggota merupakan suasana keakraban.

Gambar 7.3.

Suasana Rapat Anggota Tahunan Koperasi Kredit Petitis Sae, 2011.

C. Pengawas

Pengawas koperasi merupakan anggota yang memiliki persyaratan yang memadai untuk di pilih oleh anggota menjadi pengawas koperasi. Secara umum pasal 48 UU nomor 17 Tahun 2012 menyatakan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh pengawas koperasi yakni:

- a. Tidak pernah menjadi Pengawas atau Pengurus suatu Koperasi atau komisaris atau direksi suatu perusahaan yang dinyatakan bersalah karena menyebabkan Koperasi atau perusahaan itu dinyatakan pailit; dan
- b. Tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan korporasi, keuangan negara, dan/atau yang berkaitan dengan sektor keuangan, dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum pengangkatan.

Berbeda dengan UU nomor 25 tahun 1992, pada UU nomor 17 tahun 2012 pengawas memiliki tugas yang strategis dalam organisasi koperasi, beberapa tugas yang diatur dalam UU baru di antaranya adalah:

- a. Mengusulkan calon pengurus (*ini merupakan tugas baru yang diatur*);
- b. Memberikan nasehat dan pengawasan kepada pengurus;
- c. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan koperasi yang dilakukan oleh pengurus; dan
- d. Melaporkan hasil pengawasan kepada anggota.

Sementara itu pengawas berwenang:

- a. Menetapkan penerimaan dan penolakan Anggota baru serta pemberhentian Anggota sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar;
- b. Meminta dan mendapatkan segala keterangan yang diperlukan dari Pengurus dan pihak lain yang terkait;
- c. Mendapatkan laporan berkala tentang perkembangan usaha dan kinerja Koperasi dari Pengurus;
- d. Memberikan persetujuan atau bantuan kepada Pengurus dalam melakukan perbuatan hukum tertentu yang ditetapkan dalam Anggaran Dasar; dan
- e. Dapat memberhentikan Pengurus untuk sementara waktu dengan menyebutkan alasannya.

Dalam menjalankan tugas pengawasan, pengawas juga dapat meminta kepada akuntan publik untuk melakukan pemeriksaan, dan penunjukkan lembaga atau kantor akuntan publik yang dipilih ditetapkan oleh rapat anggota. Untuk pertama kali, dalam proses pendirian koperasi susunan nama pengawas dicantumkan dalam akta pendirian koperasi atau AD Koperasi. Dan dalam posisi jabatannya pengawas tidak boleh merangkap jabatan sebagai pengurus koperasi. Dalam menjalankan tugas dan kewenangannya pengawas mempertanggungjawabkannya kepada rapat anggota. Dan rapat anggota juga berwenang untuk memberhentikan

pengurus jika ia dinyatakan bersalah melanggar AD/ART dan aturan hukum perundang-undangan yang telah melalui proses peradilan. Dan mengenai pengisian jabatan pengawas yang kosong karena diberhentikan oleh RA, diatur dalam AD Koperasi (pasal 54).

D. Pengurus

Sementara itu, pengurus merupakan perseorangan baik anggota maupun non anggota yang dinilai cakap dan memiliki kompetensi dan persyaratan yang cukup untuk menjadi pengurus koperasi. Hal ini juga yang membedakan antara UU lama dengan UU baru, Undang-undang lama (25/1992), menyebutkan pengurus merupakan anggota yang ditunjuk, sementara sekarang adalah anggota dan non anggota yang diusulkan oleh pengawas koperasi. Sehingga pengawas menjadi saluran rekrutmen pengurus koperasi. Kalau dibandingkan dengan UU lama, status pengurus ini hampir sama dengan status karyawan (manajer), namun bedanya pengurus dalam aturan yang baru mempertanggungjawabkan kinerjanya di hadapan Rapat Anggota. Adapun persyaratan menjadi calon pengurus yang diusulkan pengawas, sebagaimana diatur dalam pasal 55 UU baru adalah sebagai berikut:

- a. Mampu melaksanakan perbuatan hukum;
- b. Memiliki kemampuan mengelola usaha Koperasi;
- c. Tidak pernah menjadi Pengawas atau Pengurus suatu Koperasi atau komisaris atau direksi suatu perusahaan yang dinyatakan bersalah karena menyebabkan Koperasi atau perusahaan itu dinyatakan pailit; dan
- d. Tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan korporasi, keuangan negara, dan/atau yang berkaitan dengan sektor keuangan, dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum pengangkatan.

Sementara itu persyaratan khusus untuk menjadi pengurus dalam suatu koperasi dapat diatur dalam Anggaran Dasar dan Anggaran rumah tangga.

Dalam menjalankan roda organisasi dan usaha (manajemen eksekutif) koperasi pengurus sesuai dengan ketentuan dalam pasal 58 UU baru pengurus koperasi bertugas sebagai berikut:

- a. Mengelola Koperasi berdasarkan Anggaran Dasar;
- b. Mendorong dan memajukan usaha Anggota;
- c. Menyusun rancangan rencana kerja serta rencana anggaran pendapatan dan belanja Koperasi untuk diajukan kepada Rapat Anggota;
- d. Menyusun laporan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas untuk diajukan kepada Rapat Anggota;
- e. Menyusun rencana pendidikan, pelatihan, dan komunikasi Koperasi untuk diajukan kepada Rapat Anggota;
- f. Menyelenggarakan pembukuan keuangan dan inventaris secara tertib;
- g. Menyelenggarakan pembinaan karyawan secara efektif dan efisien; memelihara Buku Daftar Anggota, Buku Daftar Pengawas, Buku Daftar Pengurus, Buku Daftar
- h. Pemegang Sertifikat Modal Koperasi, dan risalah Rapat Anggota; dan
- i. Melakukan upaya lain bagi kepentingan, kemanfaatan, dan kemajuan Koperasi sesuai dengan tanggung jawabnya dan keputusan Rapat Anggota.

Dan dalam mendukung kegiatan tugas, pengurus koperasi diberi wewenang secara hukum dalam pasal 59 disebutkan bahwa Setiap Pengurus berwenang mewakili Koperasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 58 ayat (2), kecuali ditentukan lain dalam Anggaran Dasar; 2) Pembatasan wewenang Pengurus sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dalam Anggaran Dasar; 3) Pengurus tidak berwenang mewakili Koperasi apabila:

- a. Terjadi perkara di depan pengadilan antara Koperasi dan Pengurus yang bersangkutan; atau
- b. Pengurus yang bersangkutan mempunyai kepentingan yang bertentangan dengan kepentingan Koperasi.

Dalam menjalankan usaha koperasi dalam pasal 61 UU baru juga ditentukan bahwa setiap tindakan berikut ini, itu harus terlebih dahulu mendapatkan persetujuan dari rapat anggota, yakni:

- a. Mengalihkan aset atau kekayaan Koperasi;
- b. Menjadikan jaminan utang atas aset atau kekayaan Koperasi;
- c. Menerbitkan obligasi atau surat utang lainnya;
- d. Mendirikan atau menjadi Anggota Koperasi Sekunder; dan/atau
- e. Memiliki dan mengelola perusahaan bukan Koperasi.

E. Manajer atau Karyawan

Manajer atau karyawan merupakan anggota dan non anggota yang ditunjuk oleh pengurus dalam rangka membantu tugas pengurus. Sebagai karyawan ia diberi hak dan kewajiban sebagaimana yang diatur dalam Undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia dan prinsip-prinsip umum yang berlaku secara umum di dunia.

Seorang karyawan diberikan hak untuk mendapatkan gaji yang memadai untuk hidup layak atau mencapai upah minimum regional (UMR) yang ditetapkan di Provinsi tertentu, jika koperasi tersebut memiliki kecukupan skala ekonomi untuk memberikan gaji yang memadai. Karyawan juga diberikan hak untuk mendapatkan jaminan atau asuransi kesehatan dan keselamatan kerja, tunjangan hari tua atau pensiun, dan hak dan kewajiban lainnya yang diatur dalam pedoman perusahaan pada koperasi tersebut.

Karyawan yang bersangkutan harus juga diberi tugas pokok dan fungsi (tupoksi) agar ia fokus untuk menjalankan. Tupoksi yang diberikan tentu harus sesuai dengan keahlian, pengetahuan dan minat yang ia miliki sehingga tugas yang diberikan memiliki bobot pekerjaan dan pencapaian kinerja yang memadai.

BAB VIII

PERILAKU ORGANISASI KOPERASI

Koperasi merupakan organisasi yang berbasis pada anggota (*membership*), dan kepemilikan bersama (*colective properties*) yang dijalankan organisasinya dengan prinsip dan azas yang disepakati dalam konferensi internasional (ICA), dan aturan hukum menurut Undang-Undang, dan keyakinan nilai bersama (*communal*) yang juga sudah menjadi tradisi masyarakat lokal.

Dalam mempelajari perilaku organisasi koperasi, paling tidak ada 4 komponen dasar yang memiliki kepentingan (*stakeholders*) yakni pengurus, pengawas, anggota dan karyawan. Pengurus sebagai lembaga yang dibentuk berdasarkan AD/ART koperasi yang memiliki tugas dan kewenangan, dan dengan itu koperasi tersebut mempengaruhi.

A. Organisasi

Perjalanan peradaban manusia, menunjukkan bahwa organisasi di bawah imperium Persia, Romawi, Makedonia, Arab, Turki, Spanyol, Portugis, Inggris, Rusia dan hingga imperium Amerika Serikat yang sedang berkuasa sekarang. Masing-masing merupakan organisasi yang tangguh pada zamannya termasuk China. China sejak dinasti Sung dan Ming dibangun dengan prinsip kungfusius dan dilegitimasi oleh rakyat sehingga menjadi struktur yang amat kuat hingga sekarang (Latourette, 1959, dalam Tyson, 2000).

Pemaknaan organisasi pada prinsip-prinsipnya merupakan adopsi pada nilai-nilai penguasa politik, monarki, dan militer. Para ilmuwan mencoba menganalisis dan memberikan kontribusi

keilmuan pada bidang organisasi khususnya pada disiplin ilmu ekonomi terapan (manajemen). Sejak Adam Smith menerbitkan bukunya tahun 1776, dengan prinsip pembagian kerja dan spesialisasi sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi. Dengan persyaratan perlunya kesatuan kontrol, spesialisasi, dan kesatuan geografis.

Dalam hal berkoperasi tidak terlepas dari bagaimana koperasi itu kokoh, kuat dan solid untuk mencapai tujuan dalam jangka panjang. Disadari bahwa tujuan koperasi tidak bisa dicapai dalam jangka pendek, ia harus dicapai dalam jangka panjang. Maka dengan demikian diperlukan organ-organ yang terus hidup dan bekerja dalam rangka untuk keberlanjutan organisasi koperasi. Kesadaran berkelompok atau bekerjasama dalam suatu Koperasi sudah ada sejak manusia ada. Sehingga berkelompok, berkoperasi dan berorganisasi secara umum sudah menjadi kenyataan hidup.

Ahli sosiologi di awal abad ke-19-an menjelaskan bahwa suatu pekerjaan yang berat biasanya harus memerlukan suatu susunan orang dan tugas, seperti yang kemukakan oleh Max Weber (1864-1920) dengan konsep birokrasi (*bureauracy*) (dalam Brooks, 2003) menjelaskan beberapa pokok-pokok pikiran :

1. Orang dalam organisasi memiliki tanggung jawab dan tugas yang digambarkan secara baik.
2. Organisasi berisikan struktur hirarki pelaporan dengan maksud pekerja melaporkan kepada individu yang lain dan memberikan tanggung jawab manajemen yang lain.
3. Organisasi mengembangkan aturan yang dimiliki, dan prosedur untuk pembagian pekerjaan.
4. Pekerja memiliki kedudukan dalam hirarki organisasi berdasarkan tanggung jawab.
5. Pekerja bertindak dengan tidak dengan cara perasaan dan tidak pilih kasih dan hanya termotivasi dari tugas dan kearah pencapaian tujuan organisasi.

Maka untuk memahami dan menjalankan roda organisasi koperasi ke depan haruslah kemudian pengurus koperasi mulai

mengadopsi ilmu-ilmu manajemen modern sebagai bekal awal untuk terjun ke roda organisasi koperasi. Ilmuan manajemen ilmiah dimulai dari Frederick Taylor (1856–1915), Frank Gilbreth (1868–1924), Henry Gantt (1861–1919), (dalam Brooks, 2003). Frederick Taylor menjelaskan beberapa prinsip dasar organisasi:

1. Harus ada kejelasan tentang perbedaan antara pekerjaan perencanaan, peran manajemen dan pelaksanaan tugas dan pembagian kerja.
2. Proses seleksi dan rekrutmen individu untuk melaksanakan tugas.
3. Pekerjaan haruslah memiliki standard dan sederhana.
4. Masing-masing pekerja perlu melaksanakan perpindahan terutama pada pekerjaan yang disukai.
5. Adanya satu jalan yang baik dari aturan pembagian tugas organisasi untuk melaksanakan dan mempertanggungjawabkan pekerjaan secara keseluruhan dalam pencapaian keinginan dan harapan.

B. Prilaku Individu, Kelompok, dan Dinamika Kelompok

Mendapatkan sejumlah pendapatan merupakan motivasi utama individu ketika mendaftar menjadi pekerja (staf) pada sebuah perusahaan, termasuk juga menjadi anggota koperasi. Motivasi ini rasional dan wajar, karena tidak semua orang memiliki modal, keahlian dan sarana produksi untuk menjadi majikan (pengusaha). Dalam jangka waktu tertentu komitmen, persepsi dan loyalitas individu akan tetap bertahan pada motivasi awal tersebut. Namun seiring dengan perjalanan waktu motivasi itu akan berubah dan mengalami evolusi. Motivasi awal akan berubah sebagai akibat dari proses hidup di antaranya adalah keinginan untuk menyisihkan sebagian pendapatan untuk ditabung sebagai bekal di kemudian hari, sebagai pemberian kepada orang tua, adik dan anak atau sebagai pemenuhan tugas-tugas kemanusiaan yang lain seperti menjalankan perintah Tuhan, seperti (*charity*) sedeqah, zakat, naik haji dan lain-lain.

Individu biasanya memiliki perencanaan diri, perencanaan diri itu disesuaikan dengan tugas-tugas kemanusiaan yang dimiliki, seperti pada masa akhir remaja dan awal dewasa (sekitar umur 17-25 tahun) sudah mulai memikirkan menikah, punya rumah, punya kekayaan dan lain-lain. Setelah menikah sudah menghadapi masa punya bayi, anak dan seterusnya, setelah anak-anak pada usia sekolah sudah mulai memikirkan tentang pendidikan anak. Termasuk juga memikirkan tentang arti penting diri bagi sesama (aktualisasi diri). Individu atau person merupakan suatu variabel yang amat penting diketahui dan dipelajari oleh seorang pemimpin (*Leader*) atau pengurus koperasi. Individu memiliki aspek yang perlu diperhatikan di antaranya menyangkut: kebutuhan individu, kapasitas dan kemampuan serta minat yang dimiliki dan persepsi individu tentang organisasi. Individu memiliki karakteristik yakni bakat khusus yang dimiliki, pengetahuan, kesadaran, konsep diri dan kepribadiannya. Persepsi individu dalam organisasi koperasi amat ditentukan oleh karakteristik individu tersebut.

Ahli psikologi dan perilaku telah banyak memberikan diskripsi dan penjelasan yang memadai untuk menjawab keunikan manusia sebagai makhluk individu. Individu-individu memiliki keunikan dan perbedaan biologis dan kepribadian dengan individu yang lain. Kajian-kajian para psikolog mengenai individu biasanya mengenai perilaku individu, motivasi, stimulus dan respon, kebutuhan dan lain-lain. Bagaimana faktor biologis, lingkungan tempat individu bersosialisasi mempengaruhi perilaku. Frued mengembangkan teori psikoanalisis dengan memberikan potensi manusia pada alam sadar: insting, kebutuhan psikologis dan lain-lain yang diistilahkan dengan Id, Ego dan Super Ego. Pemikiran ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Skinner, Adler (1927), Rogers (1947) Jung (1961) dan Maslow (1970). Maslow (dalam Tyson, 2000) menjelaskan variabel motivasi dalam perilaku individu. Teori Maslow ini amat termashur dan banyak analis menggunakan teori ini untuk menganalisis tingkatan (hierarki) kebutuhan. Di mana Maslow menjelaskan dua kebutuhan dasar harus dipenuhi sebelum

individu pindah ke tingkatan kebutuhan yang lebih tinggi. Daftar hirarki kebutuhan dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Sumber, Tyson (2000).

Gambar 8.1. Hierarki Kebutuhan Maslow dan Terapan Organisasi.

Individu memiliki harapan terhadap koperasi dan organisasi secara umum menyangkut akan ketahanan kehidupannya dirinya termasuk keamanan finansial rumah tangga (*economy motive*). Individu memiliki ekspektasi akan upah (*income*) yang akan diterima atas jerih payah yang telah dikorbankan. Individu juga memiliki harapan masa depan termasuk untuk menyisihkan sebagian pendapatan untuk dikonsumsi di masa hari tua (*daur-hidup*). Dalam kaitannya dengan pekerjaan individu amat mengharapkan adanya jaminan hari tua, atau uang pensiun yang akan diterima setelah masa produktif.

Harapan-harapan individu akan memberikan pengaruh terhadap kinerja hari ini, jika individu memiliki harapan bahwa organisasi koperasi bisa menjamin adanya pendapatan masa datang yang akan diterima (*reward*), maka cenderung individu akan bertahan lama pada statusnya dan ada kecenderungan akan berusaha untuk loyal pada pekerjaan tersebut. Harapan lain yang

diharapkan oleh individu adalah insentif, atau tunjangan tambahan atas prestasi kerja yang dimiliki karena manusia pada dasarnya ingin dihargai dan ingin mendapatkan lebih atas usaha yang dilakukan. Banyak model atau tata cara yang bisa dilakukan oleh manajemen untuk memenuhi harapan ini. Di antaranya adalah: Bonus tambahan, kenaikan pangkat (point angka kredit), promosi jabatan, jenjang jabatan dan penyegaran pada aktivitas pendidikan atau rekreasi.

Dalam memelihara dan mengatur individu dalam koperasi seorang pemimpin pada dasarnya adalah bagaimana mengatur dan mengelola harapan, motivasi, persepsi dan kinerja individu sehingga antara kepentingan individu dan kepentingan koperasi bisa berjalan seiring. Salah satu upaya analisis bisa dilakukan oleh manajer untuk memahami individu yakni dalam hal dimensi waktu (umur). Fase-fase manusia pada masa belum menikah, awal pernikahan, memiliki anak bayi, memiliki anak kecil, memiliki anak pada usia sekolah, masa tua dan masa pensiun.

Bagaimana kemudian, koperasi minimum bisa membantu individu (staf) bisa menjalankan tugas-tugas manusianya pada fase-fase kehidupannya.

Tabel 8.1. Analisis Kebutuhan Manusia pada Fase Kehidupan
(masa bekerja)

halaman 1

Umur	Fase	Kebutuhan
17- 24	Bujangan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pangan, pakaian ▪ Tabungan untuk menikah ▪ Tempat tinggal untuk satu orang ▪ Transportasi ▪ Pengembangan diri ▪ Rekreasi minimal sekali dalam seminggu ▪ Membantu orang tua di kampung ▪ Kesehatan
25 – 30	Awal pernikahan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pangan ▪ Tempat tinggal untuk keluarga kecil 2 orang ▪ Perabotan dan peralatan rumah tangga ▪ Tabungan untuk masa hamil dan persiapan kelahiran anak ▪ Tabungan untuk membeli rumah ▪ Transportasi ▪ Pengembangan diri ▪ Kesehatan ▪ Rekreasi minimal sekali dalam seminggu
26- 35	Memiliki beberapa bayi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pangan, dan pakaian, istri dan anak ▪ Kebutuhan bayi (susu, mainan dan lain-lain) ▪ Kesehatan ibu menyusui ▪ Pemeriksaan kesehatan rutin bayi ▪ Transportasi ▪ Tabungan untuk membeli rumah
30 - 40	Memiliki anak kecil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pangan, dan pakaian, istri dan anak ▪ Kebutuhan bayi (susu, mainan dan lain-lain) ▪ Pemeriksaan rutin bayi ▪ Kesehatan orang tua/ibu menyusui ▪ Transportasi ▪ Cicilan rumah ▪ Perlengkapan bayi dan mainan anak-anak ▪ Rekreasi anak ▪ Pra sekolah (<i>play groups</i>) ▪ Kebutuhan investasi pada aset produktif

Halaman 2

Umur	Fase	Kebutuhan
40 – 55	Memiliki anak usia sekolah	<ul style="list-style-type: none">▪ Pangan, dan pakaian, istri dan anak▪ Kebutuhan bayi (susu, mainan dan lain-lain)▪ Pemeriksaan rutin bayi▪ Transportasi▪ Cicilan rumah▪ Perlengkapan mainan anak-anak▪ Kebutuhan investasi▪ Pendidikan anak pada jenjang sekolah▪ Rekreasi keluarga▪ Pemeliharaan rumah
➤ 55	Anak dewasa dan di perguruan tinggi	<ul style="list-style-type: none">▪ Pangan, dan pakaian, istri dan anak▪ Kebutuhan bayi (susu, mainan dan lain-lain)▪ Pemeriksaan rutin bayi▪ Transportasi▪ Biaya pernikahan anak▪ Biaya kesehatan yang meningkat▪ Perlengkapan mainan anak-anak▪ Kebutuhan investasi▪ Pendidikan anak pada jenjang pendidikan tinggi▪ Rekreasi keluarga

Proses hidup yang digambarkan pada tabel 7.1, bisa dilihat bahwa semakin tua umur seseorang (kepala rumah tangga) maka semakin meningkat kebutuhan rumah tangga yang harus dipenuhi oleh kepala rumah tangga atau pekerja pada koperasi. Memenuhi semua kebutuhan individu sesungguhnya bukanlah menjadi kewenangan dan tugas organisasi. Namun perlu diperhatikan bahwa kinerja individu merupakan kepentingan organisasi untuk meningkatkan *performance* Koperasi jangka pendek dan jangka panjang. Maka kemudian organisasi koperasi semestinya memiliki kepedulian (*caring*) terhadap dinamika kehidupan individu. Ada berbagai upaya yang bisa dilakukan oleh Koperasi untuk membantu kebutuhan individu dalam organisasi di antaranya adalah:

Tabel 8.2. Berbagai Usaha Koperasi Membantu Kebutuhan Individu.

Umur	Fase	Perhatian Organisasi/Koperasi
17 - 24	Bujangan	Organisasi Koperasi sebaiknya memberikan upah sesuai dengan standar hidup minimal pekerja dan memungkinkan pekerja menabung
25 - 30	Awal pernikahan	Semakin lama pekerja bekerja semestinya organisasi koperasi mampu memberikan tunjangan jabatan, kesehatan, tabungan hari tua
26 - 35	Memiliki beberapa bayi	Koperasi semestinya menyediakan asuransi kesehatan pekerja untuk membantu memecahkan persoalan kesehatan Karyawan dan anggota koperasi
30 - 40	Memiliki anak kecil	Koperasi semestinya mampu menjalin kerjasama dengan pengembang (<i>developer</i>) memfasilitasi kredit perumahan bagi Karyawan dan anggota koperasi dan asuransi pendidikan bagi anak-anak Karyawan dan anggota koperasi
40 - 55	Memiliki anak usia sekolah	Koperasi memberikan penghargaan dan jenjang karir yang memadai bagi Karyawan dan anggota koperasi
➤ 55	Anak dewasa dan di perguruan tinggi	Koperasi semestinya juga mampu memberikan sumbangan atau kebijakan etis dengan memberikan saham kepada Karyawan dan anggota koperasi dari SHU yang tidak dibagi sehingga Karyawan dan anggota koperasi memiliki harapan pada hari tua di samping dana pensiun yang telah dikelola

Pada masa sekarang di mana individu semakin rasional, artinya semakin banyak informasi yang diperoleh untuk memutuskan pilihan-pilihan hidup individu (rumah tangga). Individu sudah mulai mempertimbangkan ekspektasi masa depan. Individu yang rasional akan memahami siklus hidup, ada fase produktif dan ada fase non produktif pada masa tua. Ada kecenderungan individu menggunakan waktu (*time*) untuk hal-hal yang produktif dan mengurangi jam menganggur (*leisure*). Ketika individu memanfaatkan waktu untuk tidak produktif atau *leisure*, maka sesungguhnya ada dua kerugian yang dialami. *Pertama opportunity cost*, atau kesempatan pendapatan yang hilang ketika tidak bekerja dan *yang kedua* adalah individu akan menghabiskan kegunaan barang dan jasa pada masa *leisure* seperti menonton televisi maka akan menggunakan listrik, keausan televisi, memakan gorengan

atau makan makanan kecil (*snack*) pada saat menonton dan kehilangan sejumlah kalori tubuh pada penggunaan yang tidak produktif. Atau contoh lain, ketika individu menggunakan waktu *leisure* untuk rekreasi maka ada sejumlah pendapatan yang habis untuk menggunakan jasa parawisata, transportasi dan karcis masuk di tempat rekreasi.

Organisasi koperasi juga harus memahami kecenderungan ini, dan dibutuhkan pemahaman pengurus dan manajer untuk memberikan jalan kepada para pekerja menggunakan waktu *leisure* anggota dan Karyawan dan Anggota koperasi pada pencapaian produktivitas organisasi koperasi dan produktivitas Karyawan dan Anggota koperasi bersangkutan. Banyak cara yang bisa digunakan oleh manajer salah satunya adalah penetapan waktu lembur, produk sampingan, membentuk bisnis turunan atau diversifikasi produk utama perusahaan, atau memberikan kesempatan kepada Karyawan dan Anggota koperasi menjadi *networking* Koperasi di daerah lain sebagai usaha ekspansi usaha koperasi.

Dalam kaitan itu ada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Hubungan antara dua variabel ini walaupun masih menjadi teka-teki. Herzberg (1959, dalam Tyson, 2000) mencoba meneliti sumber-sumber kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja pada responden insinyur dan akuntan di Amerika Serikat. Hasil penelitian itu menggambarkan bahwa ada aspek kerja tertentu yang tidak diperhatikan akan menjadi demotivator atau menjadi sumber ketidakpuasan kerja. Jika aspek tersebut diperhatikan dengan baik maka akan mempunyai efek motivasi yang besar.

Hasil penelitian itu ditunjukkan pada gambar 8.2 berikut ini:
Perasaan yang berkaitan dengan peristiwa kerja

Gambar 8.2. Teori Dua Faktor dari Herzberg, dalam Tyson (2000)

Penyelidikan tentang faktor motivasi individu dalam organisasi telah banyak dikembangkan oleh para ahli psikologi dan manajemen. Kajian para analis biasanya mengidentifikasi faktor-faktor yang bisa meningkatkan motivasi kerja (*motivator*) dan mengurangi motivasi kerja (*demotivator*). Berikut ini digambarkan item-item faktor motivator dan demonivator kaitannya dengan kinerja individu.

Sumber Tyson (2000)

Gambar 8.3. Faktor Motivator dan Demotivator.

C. Kelompok dan Dinamika Kelompok

Individu disatukan pada unit-unit kerja dan fungsi organisasi, dengan demikian di dalam Koperasi akan terbentuk susunan kelompok formal dan kelompok informal. Individu dalam kelompok melakukan interaksi yang kemudian menciptakan suatu hubungan formal antara atasan dan bawahan dan hubungan emosional antara individu dalam kelompok organisasi Koperasi yang memiliki pengaruh dan kewibawaan pada ketua kelompok. Pengurus koperasi semestinya haruslah mampu mengenali dan memahami perilaku kelompok dalam organisasi Koperasi. Griffin (1986) mengemukakan ada dua alasan (*reason*). Pertama, kelompok adalah fakta sosiologis dan ada disemua tingkat masyarakat dan organisasi, umpamanya adanya keluarga, tim, aliran agama, kelompok persaudaraan, kelompok kerja reguler, dan individu boleh secara bebas bergabung pada kelompok yang lain. Kedua, Pemenuhan dari kelompok secara sungguh-sungguh pengaruh oleh perilaku anggota kelompok mereka. Kadang-kadang satu kelompok

memiliki pengaruh atas perilaku individu dalam kelompok.

Marvin Shaw (dalam, Griffin, 1986) mendefinisikan kelompok adalah dua orang atau lebih individu yang melakukan interaksi, antara yang satu dengan yang lainnya pengaruh dan mempengaruhi. Tidak terlalu jauh dari definisi itu Carwgright dan Zender (1968, dalam Tyson, 2000) mengungkapkan kelompok adalah sebuah kumpulan individu yang mempunyai hubungan satu dengan yang lainnya yang membuat mereka saling tergantung dalam beberapa tingkatan signifikan. Interaksi-interaksi antara orang dalam kelompok sangat mendasar dalam organisasi. Di dalamnya terdapat saling pengaruh dan mempengaruhi dengan berbagai caranya. Di antaranya adalah melalui pembicaraan, kadang-kadang tersenyum atau perilaku non verbalnya. Perilaku satu anggota kelompok dapat secara potensial bisa mempengaruhi anggota kelompok lainnya dalam kelompok tersebut (Tyson, 2000).

Berdasarkan bentuknya (*types*) kelompok (*groups*) diklasifikasikan menjadi dua yakni kelompok formal (*formal groups*) dan kelompok informal (*informal groups*). Kelompok informal memiliki struktur formal atau fungsional dengan relatif tetap, memiliki tugas, memiliki aturan, kewenangan yang tegas. Sementara itu kelompok informal adalah kelompok yang dibangun atau tercipta dari persahabatan dan kepentingan. Secara sederhana Griffin (1986) menggambarkan klasifikasi group itu dengan tabel berikut ini.

Tabel 8.3. Skema Klasifikasi Bentuk-Bentuk Kelompok

Tipe kelompok	Ketetapan	
	Relatif permanen	Relatif temporer
Formal	Kelompok struktur/komando	Kelompok kerja
Informal	Kelompok persahabatan	Kelompok kepentingan

Sumber : Griffin (1986)

Struktur adalah pola hubungan yang menetapkan di antara anggota kelompok. Dalam struktur mesti tergambar peran, norma dan hubungan antar anggota. Peran adalah perilaku-perilaku yang diharapkan dari individu yang menduduki posisi-posisi

yang berbeda dalam kelompok. Norma aturan-aturan yang mengidentifikasi dan menggambarkan perilaku dengan tepat. Dan hubungan antar anggota didasarkan pada banyaknya faktor seperti wewenang, daya tarik dan komunikasi (Tyson, 2000). Dalam konteks koperasi norma yang berlaku itu diatur dalam Undang-undang Koperasi nomor 17 Tahun 2012, dan statuta koperasi dalam bentuk Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga Koperasi. AD/ART merupakan standar nilai, aturan, hak dan kewajiban yang berlaku di Koperasi.

Kelompok formal. Kelompok formal akan menyatu sesuai dengan struktur organisasi yang ada, berdasarkan tingkatan manajemen dalam organisasi, ataupun, tingkatan fungsional pada sebuah organisasi, seperti yang tergambar pada gambar 8.4 berikut ini:

Gambar 8.4. Kelompok formal pada struktur organisasi

Kelompok Informal

Sementara itu kelompok informal akan terbentuk secara alamiah. Kelompok informal terbentuk berdasarkan dua alasan yakni, pertama, persahabatan yang bersumber dari persamaan minat dan hobi, jenis kelamin, persamaan tempat tinggal, suku,

ras dan persamaan-persamaan lain. Dan yang kedua kepentingan, kepentingan (interest) atas pemenuhan hak-hak, persamaan dijajah, kepentingan memperjuangkan sesuatu.

Namun Tyson (2000) menyatakan ada tiga prinsip utama organisasi mengenai kelompok yakni kesamaan nasib (*commonfate*), kesamaan (*similarity*), dan proksimitas (*proximity*). Kelompok informal yang bersumber dari persahabatan cenderung bertahan lama dibandingkan dengan kelompok kepentingan. Kelompok persahabatan dibangun atas dasar kesadaran atas perlunya membangun keharmonisan antar individu, munculnya saling memahami sehingga muncul rasa kasih dan sayang sesama teman dan persahabatan dan persaudaraan.

Sementara itu kelompok yang dibangun atas dasar kepentingan (*interest groups*) cenderung temporer sifatnya, ketika beberapa individu menyadari ada kesamaan kepentingan antar mereka. Biasanya mereka membentuk kelompok untuk mencapai tujuan bersama namun ketika kepentingan itu tercapai maka kelompok dengansendirinyabubardandibubarkan. Contoh:ketikademonstrasi mahasiswa di berbagai penjuru tanah air tahun 1966 pada masa meruntuhkan kekuasaan orde lama tergabung dalam aksi bersama meminta untuk membubarkan PKI dan perbaikan pemerintahan. 2007 meruntuhkan pemerintahan orde baru yang korup, kolusi dan nepotisme, semua kelompok-kelompok mahasiswa menyatu dalam sebuah gerakan moral atau “*people power*” untuk menunjukkan kekuatan bersama atas suatu kekuasaan lain yang berkuasa “rezim”. Dan ketika tujuan bersama sudah tercapai, orde lama tumbang dan orde baru juga tumbang, kelompok-kelompok mahasiswa yang tadinya menyatu dalam gerakan bersama kembali pada kelompok masing-masing berdasarkan uniform masing-masing. Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) kembali ke *basecamp*-nya di Diponegoro 56, Pelajar Islam Indonesia (PII) kembali ke *basecamp*-nya di Menteng, termasuk juga GMKI (Gerakan Mahasiswa Kristen Indonesia), GMNI (Gerakan Mahasiswa Nasionalis Indonesia) dan lain-lain.

Bergabungnya beberapa individu dalam sebuah kelompok,

pada dasarnya adalah bukti keterbatasan manusia sebagai makhluk sosial yang tidak bisa hidup sendiri. Manusia memiliki keterbatasan organism dalam banyak hal namun keterbatasan individu itu kemudian bisa Manusia memiliki keterbatasan organismanya dibanding dengan jenis binatang sejenis, binatang berkelompok lainnya. Namun manusia dikarunia otak sehingga membentuk seperangkat akal dan budi (rasa) dan keyakinan pada Tuhan (hati nurani) dengan otak, yang disebut dengan akal, budi menyebabkan berkembangnya sistem-sistem yang dapat membantu dan menyumbang keterbatasan kemampuan organismenya itu. Koentjaraningrat (2002: 98) menjelaskan sistem-sistem tersebut adalah: (1) Sistem perlambangan vocal atau bahasa, (2) sistem pengetahuan, (3) Organisasi sosial, (4) Sistem peralatan hidup dan teknologi, (5) Sistem mata pencarian hidup, (6) Sistem religi, (7) Kesenian. Pemenuhan kebutuhan fisik merupakan tugas-tugas kemanusiaan yang harus dilakukan oleh manusia termasuk individu dan rumah tangga, dengan cara itulah kemudian manusia bisa bertahan hidup dan menjalankan tugas-tugas kemanusiaan lainnya. Upaya-upaya manusia untuk memenuhi kebutuhan hidup merupakan kebudayaan manusia, dengan kebudayaannya manusia merupakan makhluk yang paling berkuasa di dunia.

Organisasi sosial merupakan sistem kebudayaan yang tercipta oleh hasil karya dan karsa manusia. Pada dasarnya pembentukan kelompok (*social groups*) mencapai tujuan yang tidak bisa dicapai secara individual. Artinya tujuan bersama menjadi faktor utama sebagai motivasi untuk berkelompok dan menjadi anggota kelompok. Tujuan bersama menjadi motivasi individu untuk berperilaku dalam banyak cara untuk mencapai tujuan bersama. Komitmen anggota kelompok pada kelompok, ditentukan oleh seberapa besar kebutuhan anggota bisa dipenuhi oleh kelompok. Griffin (1986) mengemukakan bahwa kepuasan individu atas kebutuhannya merupakan dimensi pencapaian tujuan internal individu dalam bentuk hubungan interpersonal yang baik, aktivitas kelompok, tujuan dan terpenuhinya keinginan untuk berkelompok itu sendiri.

Dan lebih lanjut Griffin menggambarkan sumber-sumber kepuasan anggota kelompok.

Gambar 8.5. Sumber Kepuasan dari Anggota Kelompok, Griffin (1986).

D. Beberapa Variabel-Variabel Penelitian Tentang Individu dan Kelompok.

Sejak tahun 1920-an, para analisis sosial khususnya bidang kajian psikologi, sosiologi, antropologi, bisnis, manajemen, pendidikan, olahraga, dan lain-lain telah mengembangkan kajian-kajian dinamika kelompok dalam menghasilkan ilmu pengetahuan. Seperti ilmu psikologi mengembangkan topik-topik mengenai pemecahan masalah, perubahan sikap, persepsi terhadap orang lain, fasilitas sosial, perbandingan sosial. Di bidang manajemen mengembangkan topik-topik motivasi, produktivitas, peningkatan tujuan organisasi dan struktur organisasi. Pada bidang pendidikan juga telah dikembangkan topik tentang pembagian kelas, tim pengajar, komposisi kelas dan hasil akhir pendidikan Forsyth (1983, dalam Tyson, 2000).

Filey (1970, Yukl, 1998) mengembangkan kajian tentang pengambilan keputusan, keputusan kelompok memiliki potensi

yang lebih baik dibandingkan dengan keputusan individu, karena masing-masing anggota memberikan sumbangan pada informasi, gagasan, kejernihan komunikasi, ketepatan prediksi dan penilaian serta focus pada masalah. Namun kualitas keputusan itu amat ditentukan oleh proses-proses internal kelompok. Dan Proses internal kelompok dipengaruhi oleh besar dan komposisi dari kelompok, solidaritas kelompok, perbedaan status, pengetahuan dan kepribadian anggota, lingkungan dekatnya serta keterampilan dan perilaku pemimpin.

BAB IX

KEPEMIMPINAN KOPERASI

A. Defenisi-Defenisi Kepemimpinan

Beberapa ahli manajemen mendefenisikan kepemimpinan berdasarkan pada ciri-ciri individual pemimpin, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada posisi administratif serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh (Stogdill, 1974, dalam Yukl, 1998). Beberapa ahli mendefenisikan kepemimpinan sebagai berikut :

1. Perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*) (Hemhill & Coons, 1957).
2. Pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannnebaum, Weshler & Massarik, 1961).
3. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial dan yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya (Hosking, 1988).

Pandangan lain dari pengertian kepemimpinan adalah seseorang yang menggunakan kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain untuk memiliki komitmen yang tinggi tanpa memperdulikan keuntungan aktual bagi pemimpin yang bersangkutan. Seorang pemimpin dalam pengertian ini bukanlah seorang manajer yang memiliki kekuasaan atas pekerjanya, atau seorang komandan untuk mempengaruhi anak buahnya.

Perbedaan pendefinisian kepemimpinan ini dilakukan oleh para teoritis dan para pemikir untuk mengkaji dan menganalisis lebih teliti tentang variabel-variabel penelitian sosial dan manajemen.

B. Kepemimpinan Koperasi

Kepemimpinan Koperasi sebenarnya dijalankan dengan prinsip kolektif dan kolegial dan tidak dilakukan dengan otoritas yang kuat. Sumber kekuasaan pengurus berasal dari mandat yang diberikan oleh rapat anggota pada saat musyawarah yang dilaksanakan minimal sekali dalam setahun. Prinsip kepemimpinan dijalankan dengan prinsip demokratis dan terbuka. Ketua koperasi merupakan pimpinan koperasi yang diberi mandat untuk menjalankan hasil-hasil keputusan rapat anggota yang kemudian setelah setahun berjalan ia harus mempertanggungjawabkan apa yang telah dilaksanakannya dalam forum rapat anggota Koperasi.

Kalau kita perhatikan teori-teori sumber kekuasaan, pengurus koperasi pada dasarnya adalah kekuasaan yang bersumber dari legitimasi yang diberikan pada saat Rapat Anggota dengan model musyawarah dan mufakat atau melalui pengambilan suara (*voting*). Setelah mendapatkan mandat dari RA (rapat anggota), pengurus menjalankan roda organisasi koperasi, dan dalam menjalankan roda organisasi tersebut, pengurus koperasi yang dikomandoi oleh ketua pengurus koperasi menjalankan program kerja, mengarahkan para pengurus, karyawan dan anggota secara bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi koperasi. Griffin (1986: 390) menggambarkan hubungan antara dasar kekuasaan dan dampaknya, seperti yang terlihat pada gambar 8.1 berikut ini:

Gambar 9.1. Sumber Kekuasaan

Koperasi merupakan gabungan dari kelompok persahabatan dan kelompok kepentingan. Koperasi yang dibangun atas dasar prinsip keharmonisan dan keteraturan dan keinginan untuk mencapai tujuan bersama secara adil akan cenderung bertahan lama, namun koperasi yang dibangun hanya didasarkan pada dasar kelompok kepentingan semata maka koperasi itu cenderung umurnya berdurasi jangka pendek. Maka dengan demikian pengurus koperasi yang akan menjalankan koperasi harus pula memahami kepemimpinan, kekuasaan, gaya kepemimpinan, politik internal dan eksternal di Koperasi. Pemahaman ini dipentingkan karena di masa mendatang dinamika koperasi akan semakin dinamis. Banyak koperasi yang dibangun oleh semangat kebersamaan dan keharmonisan dan motivasi persaudaraan dan kekeluargaan terus maju dan berkembang namun kemudian dimasuki oleh kelompok kepentingan (*interest group*), akhirnya koperasi tersebut mati dan terjadi perpecahan.

Maka uraian tentang dinamika kepemimpinan dan kekuasaan

berikut ini perlu menjadi penambahan wawasan bagi pengurus koperasi dan aktivis koperasi sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi koperasi dan mempertahankan koperasi dari serangan kelompok kepentingan yang masuk untuk mengganggu nilai kekeluargaan dan keharmonisan di Koperasi.

Dalam menelaah tentang kekuasaan (*power*), penggunaan sumber-sumber kekuasaan ada hubungannya dengan efektivitas kekuasaan, pengakuan bahwa kekuasaan akan digunakan secara sah merupakan indikator kuat dari efektivitasnya. Kekuasaan politik dan meliter pada awalnya sering menggunakan sumber legitimasi sebagai alat untuk mempengaruhi. Namun jika legitimasi ditantang pengakuannya maka sistem keseluruhan akan menuju kekacauan, hanya kekuasaan fisik yang lebih kuat yang akan berhasil (Tyson, 1998).

Penjelasan psikologis dari pengaruh seseorang terhadap lain dijelaskan pada hubungannya dengan proses mempengaruhi sosial (*social influence process*). Menyangkut motivasi dan persepsi dari target dalam hubungannya dengan tindakan agen. Kelman (1958; dalam Yukl, 1998) menjelaskan ada tiga macam bentuk proses mempengaruhi yang berbeda yakni: *Instrumental compliance*, (orang yang diminta melaksanakan tindakan bertujuan untuk memperoleh imbalan yang berwujud atau untuk menghindari suatu hukuman agen, *internalization* (target menjadi terikat untuk mendukung dan untuk melaksanakan usulan-usulan yang didukung agen karena ia dirasakan secara intrisik sebagai sesuatu yang memang diinginkan dan benar dalam hubungannya sebagai nilai, kepercayaan dan rasa harga diri) dan *identification* (target meniru perilaku agen atau mengambil alih sikap agen untuk menyenangkan hati agen, penghormatan).

Sementara itu dalam internal organisasi kekuasaan dan kegunaan kekuasaan dipakai pada tingkatan kelompok atau organisasi. Saunders (1990; dalam Brooks, 2003) menjelaskan bahwa ada 5 sumber kekuasaan dalam organisasi yakni ketergantungan (*dependency*) pemusatan (*centrality*), sumber daya keuangan

(*financial resources*), ketidakberlanjutan (*non-sustainability*), dan ketidakpastian (*coping with certainty*).

C. Perspektif Politik dalam Organisasi Koperasi

Pengurus koperasi pada dasarnya adalah lembaga yang memiliki otoritas untuk menjalankan koperasi, maka dalam menjalankan roda organisasi pengurus tersebut harus memiliki otoritas atau kekuasaan untuk mengeksekusi dan menjalankan organisasi Koperasi. Proses politik merupakan usaha merebut dan mempertahankan otoritas yang dimiliki, dengan otoritas yang dimiliki tersebut maka koperasi bisa dikendalikan oleh pengurus, pengawas dan para manajer dan karyawan koperasi.

Salancik dan Pfeffer (1977, dalam Yukl, 1998) menjelaskan bahwa proses-proses politik menjelaskan mengapa beberapa pihak mampu untuk mempertahankan kekuasaan, bahkan setelah keahlian mereka tidak lagi kritis bagi organisasi. Konflik, kekuasaan dan politik merupakan hal yang nyata ditemui dalam organisasi koperasi. Politik merupakan proses pengaruh, menggunakan sumber kekuasaan untuk efektivitas kekuasaan dan tindakan politik merupakan usaha untuk menambah kekuasaan dan menggunakan satu atau lebih cara untuk mencapai tujuan tersebut (Tyson, 2000).

Daft (1992, dalam Brooks, 2003) menjelaskan ada 4 ranah terjadinya perilaku politik dalam organisasi yakni:

1. Perubahan struktur organisasi,
2. Koordinasi antar departemen,
3. Alokasi sumber daya, dan
4. Rangkaian/tingkatan manajemen.

Sementara itu Griffin (1986) menjelaskan ada 5 alasan perilaku politik dalam organisasi, yakni: ambigu pada tujuan, alokasi sumber daya yang langka, perubahan lingkungan dan teknologi, keputusan yang tidak terencana, dan perubahan organisasi. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar 8.2 berikut ini:

Gambar 9.2. Gambaran terjadinya perilaku politik dalam organisasi koperasi

Lebih lanjut Pfeffer (1981, dalam Yukl, 1998) menjelaskan proses-proses politik menyangkut usaha-usaha para anggota organisasi untuk meningkatkan kekuasaan mereka atau melindungi sumber-sumber kekuasaan yang ada. Proses-proses politik pada umumnya dalam organisasi adalah dalam bentuk koalisi, memperoleh kontrol terhadap proses-proses keputusan penting dan melakukan *coopting* dengan para saingan. Koalisi merupakan suatu usaha bersama dalam bentuk serikat, gabungan asosiasi untuk menyatukan kekuatan sebagai usaha atas ketidakmampuan pihak untuk bertindak sendiri-sendiri. Lee (1977, dalam Yukl, 1998) menjelaskan koalisi dibentuk sebagai tindakan kolektif. Lebih lanjut Porter (dalam Yukl, 1998) menjelaskan bahwa koalisi biasanya dibentuk sebagai usaha untuk mendukung atau menentang kebijakan, program atau perubahan tertentu. Koalisi tidak terbatas pada penggabungan

kekuatan internal organisasi tetapi juga bisa dibentuk dengan pihak luar organisasi. Biasanya bagi sebuah unit yang bergerak dalam batas-batas perusahaan (*boundary-Spanning unit*). Seperti departemen pemasaran atau pembelian untuk membentuk aliansi dengan seorang pelanggan atau pemasok. Para penjual tersebut mendukung departemen pembelian tersebut karena mereka takut akan kehilangan order bila control dipindahkan pada departemen produksi (Pfeffer, 1981, dalam Yukl, 1998)

D. Faktor Penyumbang Prilaku Politik

Robbins (2000) menjelaskan, tidak semua kelompok atau organisasi secara politis sama, dalam beberapa organisasi misalnya, permainan politik terjadi secara terang-terangan dan merajalela. Dalam organisasi lain, politik memainkan peran yang kecil dalam mempengaruhi hasil. Mengapa ada variasi ini? riset dan pengamatan baru-baru ini mengidentifikasi sejumlah faktor yang tampaknya mendorong perilaku politik. Ada yang berasal dari karakteristik individu dan yang berasal dari ciri unik orang-orang yang dipekerjakan oleh organisasi itu, yang lain adalah hasil dari budaya atau lingkungan internal organisasi.

1. Faktor Individu

Pada tingkat individu, para peneliti mengidentifikasi ciri kepribadian, kebutuhan dan faktor-faktor lain tertentu yang kemungkinan besar terkait dengan perilaku politik. Dari segi ciri, anggota koperasi yang memiliki kemampuan merupakan pemantau diri tinggi, memiliki lokus kendali internal dan mempunyai kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan dan lebih besar kemungkinan melakukan perilaku politik. Ciri yang lain bisa juga dilihat dari kecenderungan anggota koperasi yang memiliki kemampuan pemantauan diri yang tinggi lebih peka terhadap isyarat sosial, memperlihatkan tingkat konformitas sosial yang lebih tinggi dan lebih besar kemungkinannya sangat terampil berperilaku politik dari pada pemantau diri yang rendah.

Gejala lain juga bisa dilihat dari anggota atau individu dengan lokus kendali internal, karena yakin dapat mengendalikan lingkungan mereka lebih cenderung mengambil sikap proaktif dan berupaya memanipulasi situasi untuk mendukung mereka. Pada kasus ini mungkin terlihat pada anggota yang memiliki pengetahuan, keterampilan lalu kemudian ia melihat bahwa pengurus yang ada belum mampu mencapai kinerja tinggi seperti yang mereka harapkan maka cenderung mereka akan mempengaruhi anggota lain untuk membentuk opini di rapat anggota, atau melakukan aktivitas dalam proses perjalanan roda organisasi Koperasi.

Di samping itu investasi dalam organisasi, alternatif yang dipahami dan pengharapan akan kesuksesan oleh individu akan mempengaruhi sejauh mana ia akan mengejar cara tindakan politik yang tidak sah. Semakin banyak seseorang berinvestasi dalam organisasi yang berupa harapan makna manfaat masa depan yang meningkat semakin banyak orang itu rugi jika didepak keluar, dan semakin kecil kemungkinan ia menggunakan cara yang tidak sah. Semakin banyak seseorang memiliki kesempatan pekerjaan alternatif berkat pasaran kerja yang menguntungkan atau kepemilikan keterampilan dan pengetahuan yang langka reputasi yang bagus atau kontak yang berpengaruh di luar organisasi semakin dia siap menanggung resiko atas tindakan politiknya yang tidak sah.

- a. Pengawasan diri tinggi atau rasa kepedulian sosial tinggi .
- b. Lokus kendali internal.
- c. Kepribadian logis dan cermat.
- d. Investasi organisasi.
- e. Persepsi atas alternatif kerja.
- f. Harapan kesuksesan.

Enam faktor inilah menurut Robins (2000) yang menjadi penggerak individu dalam organisasi untuk melakukan perilaku permainan politik dalam organisasi Koperasi. Dalam konteks ini, politik di satu sisi ada baiknya, karena akan ada koreksi atas pengelolaan manajemen yang di bawah standar pelayanan

minumum. Namun di sisi lain juga aktivitas politik di kopersi di satu sisi akan menimbulkan mudharat jika individu dan kelompok informal yang bergerak tidak dilandasi oleh keinginan memperbaiki, namun karena kepentingan kelompok (*interest group*).

2. Faktor Organisasi

Robbins (2000) menjelaskan, sepertinya kegiatan politik lebih merupakan fungsi dari karakteristik organisasi dari pada variabel perbedaan individu, mengapa? karena banyak organisasi mempunyai karyawan dengan karakteristik individual yang kita cantumkan, meski jangkauan perilaku politik sangat beraneka ragam. Walaupun kita mengakui peran yang dapat dimainkan oleh perbedaan individu dalam memupuk permainan politik, bukti lebih kuat mendukung bahwa situasi dan budaya tertentu meningkatkan politik. Lebih spesifik bila sumber daya organisasi menurun bila pola sumber daya yang ada itu berubah dan bila terdapat kesempatan untuk promosi kemungkinan lebih besar politik akan muncul. Di samping itu budaya yang dicirikan dengan kepercayaan rendah, ambiguitas peran sistem evaluasi kinerja yang tidak jelas, praktek alokasi imbalan kalah dan menang pengambilan keputusan yang demokratis, tekanan yang tinggi atas kinerja dan manajer senior yang mementingkan diri sendiri akan menciptakan lahan berkembangbiakan permainan politik.

Kontrol terhadap keputusan-keputusan penting. Kekuasaan dapat dipertahankan dengan memperoleh kontrol terhadap keputusan-keputusan penting, seperti alokasi sumber daya yang langka atau pengembangan rencana-rencana dan kebijakan-kebijakan. *Co-optation*, tujuan dari kooptasi adalah untuk mengurangi perkiraan oposisi terhadap suatu kebijaksanaan atau proyek dari suatu kelompok atau bagian yang dukungannya dibutuhkan.

Sementara itu Griffin (1986) menjelaskan teknik-teknik perilaku politik ada beberapa macam yang bisa digunakan, yakni kontrol atas informasi, kontrol atas jaringan komunikasi, menggunakan peneliti eksternal, mengontrol agenda/rencana, permainan,

membangun koalisi dan mengontrol ukuran-ukuran keputusan. Teknik ini menjadi mediasi (penghubung) dalam pencapaian manfaat atau hasil politik. Secara skematis dapat digambarkan pada gambar 8.2 berikut ini :

Gambar 9.3.

Skema Teknik pada perilaku politik, alasan dan hasil yang diharapkan.

Pada akhirnya usaha untuk mempengaruhi diharapkan mencapai titik keberhasilan. Yukl (1998) menjelaskan ada 3 jenis hasil dari usaha untuk mempengaruhi yakni komitmen (*commitment*), kepatuhan (*Compliance*) dan perlawanan (*resistance*). Robbins (2000) Politik organisasi berkaitan dengan penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi atau pada perilaku anggota-anggotanya yang bersifat mementingkan diri sendiri dan tidak mendapatkan sanksi dari organisasi. Perilaku politik dalam organisasi sebagai kegiatan-kegiatan yang tidak disyaratkan sebagai bagian dari peran formal seseorang dalam organisasi tetapi yang mempengaruhi atau berusaha mempengaruhi distribusi keuntungan dan kerugian dalam organisasi. Perilaku politik yang sah, mengacu pada politik sehari-hari yang normal, membentuk koalisi, mematuhi prosedur organisasi, tidak mematuhi kebijakan atau keputusan yang keluar dari koridor organisasi. Sementara itu politik yang tidak boleh sah

Sumber Baddeley dan James 1990: dalam Tyson, 2000.

Gambar 9.4. Membaca Situasi Politik

Robins (2000) menjelaskan bahwa tidak terdapat cara-cara yang sangat jelas untuk membedakan permainan politik etis dan tidak etis, namun dalam hal ini perlu dipertimbangkan tiga pertanyaan mendasar yakni :

Kriteria

1. Manfaat, Apakah kepentingan organisasi terabaikan karena adanya kepentingan diri sendiri?
2. Hak, apakah tindakan yang dilakukan akan melanggar hak pribadi orang lain/pihak lain? dan apakah kegiatan adil?

Untuk mengurangi intensitas frekuensi perilaku politik pada organisasi Griffin (1986:407) menawarkan jalan yakni: membuka jalur komunikasi (*open communication*), memperbaiki ketidakpastian (*reduction of Uncertainty*) dan meningkatkan kesadaran (*Awareness*) untuk membangun masa depan organisasi secara bersama

E. Membedakan Kepemimpinan dan Kekuasaan

Robbins (2000) menjelaskan Pada umumnya pemimpin menggunakan kekuasaan sebagai alat untuk mencapai tujuan

kelompok. Pemimpin mencapai sasaran dan kekuasaan merupakan sarana untuk memudahkan pencapaian sasaran itu. Perbedaan keduanya berkaitan dengan *Pertama* kompatibilitas sasaran. Kekuasaan tidak menuntut komabilitas sasaran, kekuasaan menuntut sekedar ketergantungan. Sementara itu kepemimpinan menuntut kongruensi antara sasaran pemimpin dan para pengikut. *Kedua*, arah pengaruh, kepemimpinan berfokus pada pengaruh ke bawah terhadap atas bawahan seseorang. Sementara itu kekuasaan mesti memberikan pengaruh pada hubungan ke atas, bawah dan samping. Dan *Ketiga*, tekanan riset, kepemimpinan berkaitan dengan gaya kepemimpinan sementara riset kekuasaan cenderung pada bidang yang lebih luas.

Ketergantungan: Kunci Menuju Kekuasaan

Robbins (2000) menjelaskan Ketergantungan meningkat, bila sumber daya yang dikendalikan itu penting, langka dan tidak dapat digantikan.

Penciptaan ketergantungan terdiri dari tiga yakni :

1. **Nilai penting**, Jika tidak seseorang pun menginginkan apa yang anda peroleh, perolehan itu tidak akan menciptakan ketergantungan. Oleh karena itu untuk menciptakan ketergantungan hal-hal yang akan dikendalikan haruslah dipersepsikan sebagai penting, contoh: Para insinyur pada industri teknologi elektronika dan bangunan.
2. **Kelangkaan**, sumber daya tertentu perlu dipersepsikan sebagai langka agar mampu menciptakan ketergantungan.
3. **Tidak tergantikan**, semakin langka sumber daya sehingga tidak mempunyai pengganti yang layak dan setara.

F. Teknik Kekuasaan

Pertanyaan operasional yang kadang-kadang perlu ditanyakan kepada pengurus koperasi adalah, Seberapa banyak kekuasaan haru dipunyai oleh pengurus? Jelaslah bahwa pengurus koperasi membutuhkan kekuasaan tertentu untuk dapat efektif. Namun

tentunya bukan berarti bahwa semakin banyak kekuasaan akan selalu lebih baik. Dalam kaitan ini barangkali perlu dikaji tentang jenis-jenis perilaku mempengaruhi. Pengaruh merupakan inti dari kepemimpinan (Yukl, 1998: 188). Lebih lanjut Yukl (1998: 189) menjelaskan ada beberapa teknik yang bisa digunakan dalam mempengaruhi, di antaranya yakni: Taktik-taktik mengesahkan (*legitimizing tactics*), Persuasi rasional (*rational persuasion*), konsultasi (*consultation*), Menjilat (*Ingratiation*), permintaan pribadi (*Personal Appeals*), pertukaran (*Exchange*), taktik koalisi (*coalition tactics*), taktik menekan (*Pressure*).

Sementara itu, Buchanan (2004; 840) menjelaskan ada 8 taktik kekuasaan yang bisa digunakan yakni: *Image building, Selective information, scapegoating, formal alliances, networking, compromise, rule manipulate, dan other tactics*. Sementara itu Robbins (2000) menjelaskan bahwa ada tujuh dimensi taktik atau strategi yang bisa digunakan yakni penalaran, keramahan, koalisi, tawar menawar, ketegasan dan otoritas yang paling tinggi.

Sejalan dengan itu Hughes (2002; 124) menjelaskan tipe-tipe tektik dalam mempengaruhi dapat dilakukan dengan cara: *Rational persuasion, inspirational appeals, consultation, ingratiation, personal appeals, coalition, pressure tactics, dan legitimizing tactics*. Yukl (1981) mengembangkan model kekuasaan dan pengaruh sebagai mana terlihat pada gambar 8.5 berikut ini:

Gambar : 9.5. Model Kekuasaan dan Pengaruh

Defenisi taktik- taktik mempengaruhi yang dikutip dari tulisan Yukl (1998) adalah sebagai berikut :

Persuasi rasional (<i>rational persuasion</i>): Agen menggunakan argumentasi logis dan bukti faktual untuk mempersuasi target bahwa sebuah usulan adalah masuk akal dan mungkin menghasilkan sasaran tugas.
Permintaan inspirational (<i>Inspirational Appeals</i>), Agen membuat sebuah permintaan atau usulan yang membangunkan antusiasme pada target dengan menunjukkan nilai-nilai ideal dan aspirasi target atau dengan meningkatkan rasa percaya diri target.
Konsultasi (<i>consultation</i>), agen mencari partisipasi target dalam merencanakan sebuah strategi, aktivitas atau perubahan yang untuk itu dukungan dan bantuan target diinginkan atau ia bersedia memodifikasi sebuah usulan untuk menggapai perhatian dan saran dari target.
Menjilat (<i>Ingratiation</i>), agen menggunakan pujian, rayuan, perilaku ramah tamah dan perilaku yang membantu membuat agar target berada dalam keadaan yang menyenangkan atau mempunyai pikiran yang menguntungkan tentang dia (agen) sebelum meminta sesuatu.
Permintaan pribadi (<i>Personal Appeals</i>), agen menggunakan perasaan target mengenai kesetiaan dan persahabatan terhadap dirinya ketika meminta sesuatu.
Pertukaran (<i>Exchange</i>), agen menawarkan suatu pertukaran budi baik (<i>favors</i>) memberi indikasi kesediaan untuk membalasnya pada suatu saat nanti atau menjanjikan bagian dari manfaat bila target membantu pencapaian suatu tugas.
Taktik-taktik mengesahkan (<i>legitimizing tactics</i>), agen mencoba untuk menetapkan validitas sebuah permintaan dengan menyatakan kewenangan atau hak untuk membuatnya atau dengan membuktikan bahwa hal itu adalah konsisten dengan kebijakan, peraturan praktis atau tradisi organisasi.
Taktik menekan (<i>Pressure</i>), agen menggunakan permintaan, ancaman, seringkali pemeriksaan atau peringatan-peringatan terus menerus untuk mempengaruhi target melakukan apa yang ia inginkan.

Koalisi (*coalition tactics*), agen mencari bantuan orang lain untuk mempersuasi target agar melakukan sesuatu atau menggunakan dukungan orang lain sebagai suatu alasan bagi target untuk juga menyetujuinya.

Sumber: Yukl (1998:190)

G. Manajemen Kesan

Robbins (2000) menjelaskan, bahwa kita mengetahui bahwa orang senantiasa berminat mengetahui cara orang lain memadam dan menilai diri mereka, semuanya dimaksudkan untuk membuat mereka lebih menarik bagi orang lain. Dipandang secara positif oleh orang lain akan membawa manfaat bagi orang-orang dalam organisasi. Misalnya dipandang positif dapat membantu mereka pada awalnya untuk mendapatkan pekerjaan yang mereka inginkan dalam organisasi dan begitu dipekerjakan, memperoleh penilaian yang menguntungkan kenaikan gaji yang lancar, dan promosi yang lebih cepat. Dalam konteks politik hal itu mungkin membantu membelokkan distribusi keuntungan agar menguntungkan mereka.

Proses yang ditempuh oleh seseorang untuk mengendalikan kesan orang lain terhadap dirinya disebut manajemen kesan (*impression management*). Proses ini merupakan topik yang baru akhir ini mendapat perhatian dari peneliti perilaku organisasi. Hendaknya diingat bahwa *impression management* tidak menyiratkan bahwa kesan yang disampaikan orang-orang itu harus plus, misalnya dapat dikemukakan dengan ketulusan, mengacu pada contoh-contoh yang digunakan dalam penjelasan berikut ini.

Robbins (2000) menjelaskan, upaya untuk menghindari tekanan dan penyalahan adalah:

Menghindari tekanan;

1. Menyesuaikan secara berlebihan, secara ketat menafsirkan tanggung jawab anda dengan mengatakan hal-hal seperti aturan dengan menyatakan atau inilah cara biasa kita mengerjakan”.
2. Mengelakkan tanggung jawab, pengalihan tanggung jawab penyelesaian tugas atau keputusan ke orang lain.
3. Berlagak bodoh, menghindari tugas yang tidak diinginkan

dengan pura-pura mengaku bodoh atau tidak mampu.

4. Mengulur dan memuluskan, penguluran merujuk ke memperpanjang tugas sehingga anda tampak sibuk misalnya, anda mengubah tugas dua pekan menjadi pekerjaan empat bulan. Pemulusan merujuk ke menutup-nutupi fluktuasi atau hasil kedua praktik ini dirancang untuk membuat anda tampak terus menerus sibuk dan produktif.
5. Menunda-nunda, di muka umum seakan-akan mendukung padahal tidak melakukan apa-apa di belakang umum.

Menghindari penyalahan:

1. Bermanis-manis, inilah cara yang bagus untuk menyebutkan “penutupan kesalahan” cara ini mendeskripsikan praktek pencatatan kegiatan secara teliti untuk menonjolkan citra kompetensi dan kesaksamaan.
2. Bermain aman, menghindari situasi yang tidak menguntungkan anda, mencakup hanya memilih proyek-proyek dengan kemungkinan sukses yang tinggi, meminta atasan menyetujui keputusan yang riskan, mengaktualisasikan pernyataan penilaian dan mengambil posisi netral dalam konflik.
3. Membenarkan, penyusunan penjelasan yang mengurangi tanggung jawab anda akan hasil yang negatif dan meminta maaf untuk memperlihatkan penyesalan yang dalam.
4. Mencari kambing hitam, mempersalahkan hasil negatif pada faktor-faktor eksternal yang sama sekali tidak layak dipersalahkan.
5. Salah saji, menipulasi informasi dengan pemutarbalikan, pembubuhan, penipuan, sajian selektif atau pengaburan.

Menghindari perubahan;

1. Pencegahan, berusaha mencegah terjadinya perubahan yang mengancam.
2. Proteksi diri, bertindak dengan cara melindungi kepentingan diri seseorang selama perubahan dengan menjaga sumber daya informasi atau sumber daya lainnya.

Teknik-teknik manajemen kesan:

1. *Kecocokan*, setuju dengan pendapat orang lain dengan harapan mendapat persetujuan darinya.
2. *Dalih*, menjelaskan kejadian sulit yang dapat diperkirakan dengan maksud meminimalkan keparahan dampak kesulitan itu.
3. *Permintaan maaf*, bentuk tanggung jawab atas peristiwa yang tidak dikehendaki dan selalu berusaha meminta maaf atas tindakan
4. *Promosi diri*, menggaris bawahi ciri-ciri terbaik seseorang, meremehkan kekurangan orang lain dan menyerukan perhatian terhadap pencapaian seseorang.
5. *Bujukan*, pujian pada orang lain tentang kebaikan supaya pemberi pujian itu kelihatan pengertian dan menyukainya.
6. *Kemurahan*, mengerjakan sesuatu kebaikan bagi orang lain demi mendapatkan persetujuan dari orang lain itu.
7. *Asosiasi*, meningkatkan atau melindungi citra orang lain dengan mengelola informasi tentang orang dan sesuatu yang terkait dengan seseorang.

H. Hasil-hasil Penelitian

Beberapa penelitian mengenai konsekuensi penggunaan berbagai jenis kekuasaan didasarkan atas taksonomi tentang kekuasaan seperti yang diajukan oleh French dan Raven (1959). Penelitian ini mengkaji tentang hubungan sumber kekuasaan dengan efektivitas kekuasaan. Berikut ini beberapa hasil penelitian yang dikutip dalam Yukl (1998) yakni :

1. Podsakoff dan Schriesheim (1985), Penelitian ini melihat seberapa banyak pemimpin menggunakan tiap jenis kekuasaan serta kriteria dari kepemimpinan efektif dan hubungannya dengan kepuasan bawahan. Studi ini menjelaskan bahwa *expert* dan *referent* secara positif berkorelasi dengan kepuasan dan kinerja bawahan. Sementara itu *legitimate power*, *reward power* dan *coercive power* tidak konsisten dan korelasi antara masing-

masing sumber kekuasaan biasanya negatif dan tidak signifikan. Dan kemudian para peneliti selalu menyarankan para pemimpin yang efektif mendasarkan dirinya lebih banyak pada *expert* dan *referent power* untuk mempengaruhi bawahan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Hinkin dan Schriesheim, 1989; Rahim 1989, Yukl dan Falber, 1991.

2. Warren (1968) menemukan *expert*, *referent* serta *legitimate* berhubungan secara positif dengan komitmen sikap dan perilaku bawahan sedangkan *reward* dan *coercive power* berkorelasi dengan perilaku kepatuhan.
3. Gemmill (1974) menemukan bahwa *legitimate power* merupakan alasan yang utama yang diberikan bagi kepatuhan meskipun keduanya tidak dihubungkan dengan komitmen.
4. Yukl dan Falber (1991) menemukan *legitimate power* merupakan alasan utama yang diberikan bagi kepatuhan kepada permintaan atau perintah oleh boss meskipun tidak berkorelasi dengan komitmen dan tugas. Bagi banyak permintaan yang legitimasi didukung oleh *reward* dan *coercive power* kemungkinan akan menghasilkan hasil tersebut.
5. Grover dan Huber (1984) berkesimpulan bahwa perilaku imbalan positif yang sesuai dengan kinerja bawahan menyebabkan kepuasan kinerja dari bawahan yang lebih tinggi.
6. Arvey, dan Ivencevich (1980) menyarankan bahwa hukuman yang segera dapat mengakibatkan efek yang positif terhadap kinerja dari para bawahan bilamana digunakan secara kombinasi dengan imbalan.
7. Taktik Kekuasaan, (Robbins. 2000) ketika 165 manajer diminta menulis esai yang menguraikan insiden atau kejadian luar biasa yang dengan insiden itu mereka mempengaruhi atasannya, rekannya atau bawahannya, teridentifikasi total 370 taktik kekuasaan dikelompokkan ke dalam 14 kategori. Jawaban ini diringkaskan ditulis ulang menjadi 58 butir kuisisioner dan disebarkan kepada lebih dari 750 karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat cara-cara yang

berstandarisasi yang digunakan pemegang kekuasaan untuk memperoleh gaya yang mereka inginkan. Ditemukan sembilan dimensi taktik atau strategi :

- a. **Nalar**, gunakan fakta dan data untuk membuat penyajian gagasan yang logis atau rasional.
2. **Keramahan**, gunakan sanjungan, penciptaan *goodwill*, bersikap rendah hati, dan bersikap bersahabat sebelum mengemukakan sesuatu permintaan.
3. **Koalisi**, dapatkan dukungan orang-orang lain dalam organisasi untuk mendukung permintaan itu.
4. **Tawar menawar**, gunakan perundingan melalui pertukaran manfaat atau keuntungan.
5. **Ketegasan**, gunakan pendekatan yang langsung dan kuat seperti menuntut pemenuhan permintaan, mengulangi peringatan, memerintahkan individu melakukan apa yang diminta dan menunjukkan bahwa aturan menuntut pematuhan.
6. **Otoritas lebih tinggi**, dapatkan dukungan dari tingkat lebih tinggi dalam organisasi untuk mendukung permintaan.
7. **Sanksi**, gunakan imbalan dan hukuman yang ditentukan oleh organisasi seperti mencegah atau menjanjikan kenaikan gaji, mengancam memberikan penilaian kinerja yang tidak memuaskan atau menahan promosi.
Robbins juga menjelaskan dalam penelitian itu bahwa persepsi tentang politik organisasi dapat menyebabkan: Menurunnya kepuasan kerja, meningkatnya pengunduran diri karyawan, menurunnya kinerja, dan meningkatnya kecemasan.
8. Persepsi Manajemen terhadap perilaku politik. Jeffrey Gandz dan Victor Murray (1980; dalam Griffin, 1986: 397) menemukan tentang persepsi manajemen tentang

perilaku politik di perusahaan yang dimuat pada *Academy Managemen journal* (1980). Sebagaimana terlihat pada tabel 9.1 berikut ini:

Tabel 9.1. Penggunaan teknik-teknik kekuasaan dari yang populer sampai paling tidak populer

Keterangan	Cara Mempengaruhi atasan	Cara Mempengaruhi Bawahan
Paling Populer	Penalaran Koalisi Keramahan Tawar Menawar Kepatuhan Otoritas lebih tinggi	Penalaran Kepatuhan Keramahan Koalisi Tawar Menawar Otoritas lebih tinggi
Paling tak Populer		Sanksi

Sumber : Robbins, 2000

9. Yukl, Ansari, Kapoor, Kipnes Falbe (1990, dalam Yukl, 1998) menemukan tentang taktik dan hubungannya dengan pengaruh. Perbedaan yang kuat ditemukan dalam sasaran usaha mempengaruhi yang dibuat oleh para bawahan, sejawat dan para atasan. Hasil yang konsisten juga dilakukan oleh beberapa peneliti lain bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dalam pemilihan dari taktik-taktik yang akan digunakan untuk berbagai sasaran telah ditemukan dala beberapa studi. Seperti yang dituliskan pada Tabel 9.2 berikut ini :

Tabel9.2. Ringkasan Hasil Penelitian Bagi Tiap-Tiap Taktik Mempengaruhi.

Taktik Mempenga-ruhi	Pengarahan Tentang Penggunaan Tektik	Hasil-Hasil Yang Berurutan	Digunakan Secara Terpisah Atau Berurutan	Kemung-kinan Komitmen
Persuasi rasional	Lebih banyak ke atas dari pada ke bawah atau lateral	Lebih banyak digunakan untuk permintaan awal	Sering digunakan dengan kedua cara	Moderat

Inspirasi	Lebih banyak ke bawah digunakan dari pada ke atas atau lateral	Tidak ada perbedaan	Kebanyakan digunakan dengan taktik-taktik lain	Tinggi
Konsultasi	Lebih banyak ke bawah digunakan dari pada ke atas atau lateral	Tidak ada perbedaan	Kebanyakan digunakan dengan taktik-taktik lain	Tinggi
Menjilat	Lebih banyak lateral dan ke atas dari pada ke bawah	Lebih banyak digunakan untuk permintaan awal	Kebanyakan digunakan dengan taktik-taktik lain	Moderat
Permintaan pribadi	Lebih banyak lateral ke bawah atau ke atas	Lebih banyak digunakan untuk permintaan awal	Tidak ada perbedaan	Moderat
Pertukaran	Lebih banyak ke bawah dan lateral dari ke atas	Paling banyak digunakan untuk tidak lanjut yang segera	Tidak ada perbedaan	Moderat
Taktik koalisi	Lebih banyak lateral ke Atas dari pada ke bawah	Paling banyak digunakan untuk tidak lanjut yang tertunda	Tidak ada perbedaan	Rendah
Taktik-taktik mengesahkan	Lebih banyak ke bawah dan lateral dari pada ke atas	Paling banyak digunakan untuk tidak lanjut yang segera	Kebanyakan digunakan dengan taktik-taktik lain	Rendah
Taktik menekan	Lebih banyak ke bawah dari pada lateral atau ke atas	Paling banyak digunakan untuk tidak lanjut yang tertunda	Tidak ada perbedaan	Rendah

Sumber : Yukl (1998;197)

BAB X

KOPERASI PRODUSEN DAN KONSUMEN

A. Sinergi Koperasi Produsen dan Konsumen

Produsen dan Konsumen merupakan pelaku ekonomi yang rasional. Pemikirannya bahwa keduanya akan mengambil keputusan didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan tertentu dengan mengarah pada kecenderungan perilaku keduanya. Produsen akan memaksimalkan keuntungannya dengan menghasilkan produk barang dan jasa. Sementara itu konsumen akan memaksimalkan kepuasannya dengan menggunakan penghasilan (*budget*) yang dimiliki dengan jumlah barang dan jasa yang diperlukan pada tingkat harga, merk, fungsi, dan manfaat produk yang dibutuhkan.

Jika produsen ingin memaksimalkan keuntungan dan konsumen juga ingin memaksimalkan kepuasan atas *income* (*budget*) yang ia miliki, maka antara keduanya perlu sinergi dan kerjasama yang baik dan berkelanjutan. Ada saran dan pemikiran koperasi konsumen bekerjasama dalam bentuk kontrak bisnis dengan koperasi produsen akan memberikan benefit yang maksimal kepada keduanya. Alur pikiranya bisa digambarkan.

Sistem distribusi (*Supply Chain*) dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 10.1. Sistem Distribusi Produk

Dalam ilustrasi di atas dapat dijelaskan, jika masing-masing pelaku distribusi mengharapkan laba, maka harga yang didapat oleh produsen cenderung lebih rendah dan konsumen pada harga yang lebih mahal. Jika agen tunggal mengambil untung 5%, Pedagang besar 15%, dan retailer 20%, maka biaya transaksi sekitar 40%. Dan nilai keuntungan yang diperoleh oleh pelaku distribusi barang harus ditanggung oleh konsumen.

Dan jalur tersebut bisa dipotong dengan sinergi dan kontrak bisnis antara koperasi produsen dan koperasi konsumen. Adapun model bisa digambarkan sebagai berikut:

Gambar 10.2. Sistem Distribusi Produk, kontrak bisnis koperasi

Produsen dan Koperasi Konsumen

Produsen dan konsumen merupakan pelaku ekonomi yang memiliki motivasi yang berbeda dalam berperilaku. Produsen merupakan individu atau entitas ekonomi yang melaksanakan kegiatan menghasilkan barang dan jasa dengan cara merubah bahan baku, memprosesnya dalam sebuah proses dan mekanisme tertentu dan menghasilkan berupa barang dan jasa. Adapun tujuan dari pada produsen tersebut adalah sebagai upayanya untuk meningkatkan nilai guna barang sehingga ada selisih antara nilai penjualan dengan biaya produksi. Hal ini dikatakan sebagai keuntungan (profit) atau bisa dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Profit} = \text{Penjualan} - \text{Harga pokok produksi}$$

Sebenarnya dalam akuntansi harga pokok itu bisa dikategorikan menjadi dua yakni:

1. Harga pokok produksi (*cost*), merupakan seluruh biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan suatu produk dalam bentuk bahan baku yang terpakai, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik.

2. Harga Pokok Penjualan (HPP), merupakan biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan suatu barang harga pembelian, ditambah dengan biaya angkut pembelian dikurangi dengan pengembalian (*return*) pembelian jika ada dan potongan pembelian (rabat). Dalam akuntansi harga pokok penjualan dihitung dari persediaan awal ditambah dengan pembelian bersih dikurangi dengan persediaan akhir.

Maka dalam perilaku produsen tersebut, produsen yang rasional bisa dikatakan sebagai individu dan entitas ekonomi yang menghasilkan barang dan jasa pada *output* tertentu dengan mengkombinasikan *input* (*capital, labor*) dengan komposisi biaya yang minimum (Fair, 2003). Teknik yang bisa digunakan adalah menghasilkan *output* tertentu dengan mempertimbangkan seberapa besar modal dalam hal ini teknologi, mesin-mesin dan tenaga kerja untuk menghasilkan tenaga kerja tertentu. Mana yang lebih menguntungkan menggunakan tenaga kerja (padat karya) atau dengan menggunakan mesin-mesin (padat modal). Jika kita menginvestasikan dana tertentu lebih menguntungkan dengan cara menambah tenaga kerja maka produsen akan lebih baik merekrut Karyawan dan Anggota koperasi baru dari pada menambah mesin-mesin baru. Namun sebaliknya jika produsen menghitung akan lebih baik menambah mesin dan teknologi dari pada mempekerjakan tenaga kerja maka ia rasional akan memilih pilihan tersebut.

Dalam kondisi pasar dengan persaingan yang hampir mendekati sempurna, di mana keunggulan bersaing amat ditentukan oleh kemampuan bersaing dengan harga terendah, unik dan fokus. Maka Koperasi juga bisa melakukan strategi lain, salah satunya adalah dengan memperkuat posisi produsen, dengan cara menaikkan skala produksi, menaikkan posisi tawar. Biasanya jika produksi dalam skala besar maka biaya perunit bisa dikurangi, karena biaya tetap dibagi dengan unit kecil dan besar akan mempengaruhi biaya produksi perunit.

Di samping tindakan sepihak atau tindakan dalam diri individu atau perusahaan, produsen juga bisa memilih untuk bekerjasama

B. Konsumen

Salah satu kajian ilmu ekonomi, adalah mempelajari perilaku rumah tangga konsumen. Rumah tangga konsumen adalah rumah tangga yang menghabiskan kegunaan barang dan jasa (utility). Rumah tangga konsumen akan mencapai tingkat kepuasan dengan beberapa pertimbangan, semakin banyak barang atau kombinasi barang dan jasa digunakan dengan kendala (constrain) anggaran yang ada.

Konsumsi rumah tangga amat ditentukan oleh pendapatan yang diperoleh, semakin tinggi tingkat pendapatan maka ada kecenderungan tinggi nilai barang dan jasa yang dihabiskan hingga pada titik tertentu. Atau bisa juga di formulasikan: $C = f(Y)$ sehingga dalam bentuk statistik digambarkan bahwa fungsi konsumsi itu adalah $C = a + bY_d$ (Penghasilan dikurangi pajak). Kesejahteraan rumah tangga konsumen ditentukan oleh seberapa besar *surplus* konsumen dengan tingkat harga barang dan jasa yang ada di pasar. Dalam pengertian lain semakin tinggi tingkat daya beli masyarakat maka *surplus* konsumen juga akan semakin tinggi. Suatu contoh: jika harga tarif angkutan kota bisa dibayar oleh penumpang sebesar Rp5.000,- sekali jalan, tapi tariff angkot hanya Rp2.000,- maka $Rp5.000 - Rp2.000 = Rp3.000$,- sudah menjadi *surplus* konsumen.

Kesejahteraan rumah tangga sesungguhnya dapat dihitung dengan *surplus* konsumen, jika kita tanyai di pasar setiap pembeli selalu mengeluh dengan harga-harga kebutuhan pokok maka itu pertanda daya beli masyarakat rendah dan terjadi inefisiensi dalam perekonomian. Dalam lain pengertian bisa jadi terjadi distorsi pasar oleh peran pemerintah atau kegagalan pasar memberikan informasi yang tidak memadai bagi konsumen.

Konsumen yang rasional adalah konsumen, yang menggali informasi yang cukup atas suatu produk yang tersedia di pasar:

baik standar mutu produk, keamanan memakan, harga dan jaminan purna jual atas produk yang dibeli. Informasi yang ada mesti dibaca oleh konsumen sebelum membeli suatu produk atau jasa, saat ini semua produk memiliki ragam dan bentuk yang beragam pada satu jenis produk. Seperti jenis produk kendaraan roda dua: Berbagai merk ada, dengan berbagai variasi warna, body dan kontek lainnya namun memiliki kesamaan konteks yakni sebagai kendaraan roda dua. Sebelum konsumen membeli suatu jenis merk produk maka konsumen mesti mempertimbangkan beberapa hal: Ketika memilih jenis Honda memiliki keunggulan dan kelemahan, termasuk juga Suzuki, Yamaha, Kawasaki dan lain-lain. Namun biasanya pilihan itu ada dua saja: Umpunya Honda Irit tapi tidak bisa terlalu kencang, Suzuki kencang tapi tidak irit dan jika dijual harganya murah. Jika konsumen ingin memuaskan keinginannya untuk kencang maka sebaiknya pilih Suzuki tapi konsekwensinya tidak irit dan jika dijual harganya jatuh. Namun jika konsumen ingin puas dengan irit dan harga yang tidak terlalu turun pada saat dijual kembali maka lebih baik memilih Honda. Dan ketika konsumen memilih produk yang akan dibeli maka konsumen telah dianggap memiliki pertimbangan dan rasional.

Dalam kajian ilmu ekonomi khususnya dengan pendekatan mikroekonomi, pertimbangan konsumen untuk memilih komoditi disederhanakan dengan dua pilihan, Barang X atau Barang Y, ini hanya untuk memudahkan penggambaran dalam grafik, dengan kendala anggaran yang ada pada konsumen tersebut.

Jika rumah tangga membeli anggaran Rp100.000,-. Jika rumah tangga ingin memilih berapa jumlah Minyak goreng dan Beras. Jika harga minyak goreng per-Kg Rp10.000,- dan beras Rp5.000,- maka batas maksimal untuk membeli minyak goreng adalah 10 Kg dan beras 20 Kg. jika rumah tangga ingin membeli beras 10 Kg = Rp50.000,- maka rumah tangga hanya bisa membeli minyak goreng 5 Kg, jika rumah tangga ingin butuh beras lebih banyak, maka rumah tangga harus mengurangi membeli minyak goreng.

Rumah tangga yang rasional tentu saja harus berhitung berapa

kebutuhan minimum pada jenis-jenis item produk dan jasa untuk kebutuhan rumah tangga dalam satu bulan. Rumah tangga juga sudah harus memasukkan kebutuhan pendidikan anak sebagai salah satu kebutuhan rumah tangga yang harus dipenuhi. Karena dengan itu keberlanjutan kehidupan bisa terjaga dengan baik dan harapan masa depan anak juga akan semakin baik. Terdapat fenomena menarik di Indonesia ternyata konsumsi untuk rokok jauh lebih tinggi dibandingkan untuk belanja pendidikan anak. Ini artinya rumah tangga di Indonesia tidaklah rasional, cenderung mengedepankan hawa dibandingkan dengan rasio dan akal sehat. Rokok adalah candu, dia ada dan nilainya mahal namun pecandu akan tetap berusaha untuk mendapatkannya sehingga di kalangan pekerja ditemukan istilah “sekedar mencari uang rokok”, “pak minta tambahan uang rokoknya”.

Untuk menjawab fenomena rokok amatlah sulit, penulis yang tidak terbiasa dengan merokok tidak merasionalkan motivasi merokok namun yang pasti penulis kira merokok menjadi salah satu benih ketidakrasionalan individu dalam berperilaku karena *utility* yang dirasakan tidak memberikan *benefit* namun cenderung ke arah yang mengerikan dalam iklan dan bungkus rokok tertulis “awas peringatan pemerintah: merokok dapat mengakibatkan serangan jantung, impotensi dan kegagalan kehamilan bagi ibu hamil”. Tapi tetap saja merokok tidak bisa dikurangi, walaupun harganya sudah amat mahal, dan Koperasi rokok dibebankan dengan beban pajak yang tinggi, dan dibayar dimuka dan mendesak peran pertanggungjawaban sosial yang lebih tinggi terhadap konsumen. Tapi rokok tetap eksis.

Di Negara maju, kebiasaan merokok sudah mulai berkurang khususnya pada fasilitas umum, di stasiun, bandara, sekolah, mall, disediakan ruangan kayak sangkar, di situlah para perokok bisa merokok, jadi perokok sudah semakin terhina, namun di Indonesia perokok amat bebas menikmati kebebasannya walaupun orang lain dengan sengaja amat dirugikan oleh proses merokok.

C. Pola Konsumsi Keluarga Rumah Tangga yang Berpenghasilan Rendah

Engel (1896, dalam Nicholson, 2003: 94) menjelaskan bahwa keluarga kaya membelanjakan bagian yang lebih kecil pendapatannya untuk makanan sementara itu keluarga miskin lebih banyak menggunakan pendapatan untuk konsumsi makanan. Kajian teori itu sejalan dengan penelitian: Sudana W, Hendiarto, Roemiyanto dan Pratomo (2001) tentang karakteristik rumah tangga tanid I Lima Agroekosistem di Jawa Timur. Rumah Tangga berpenghasilan tinggi menggunakan pendapatan hanya 41% untuk makanan dan 59% untuk non makanan, rumah tangga berpenghasilan sedang 62% untuk makanan dan 38% untuk non makanan dan rumah tangga miskin menggunakan penghasilannya 69% untuk makanan dan 31% untuk non makanan.

Sementara B.F. J. Sondakh dan H.O.Gijoh (2007) tentang Perubahan Pendapatan Rumah Tangga dan Persepsi Masyarakat Kecamatan Likupang Timur dan Bitung Utara Terhadap Kegiatan Pertambangan PT MSM, diperoleh hasil penelitian keperluan makanan dan non makanan tahun 2007 menunjukkan 55% pendapatan digunakan untuk membeli barang kebutuhan pangan. Dan sebagian besar digunakan untuk padi-padian 32%, ikan 19,7%, Bahan minuman dan minyak goreng 9,8%, ubi-ubian 6,1%, telur 4,7%, rokok 13,5%. Sementara itu penggunaan untuk non makanan 45%, paling tinggi digunakan untuk kredit kendaraan roda dua 32,9%, dari non makanan, sumbangan/sedekah 11%, transportasi 11%, BBM, 8,9%, listrik 6,1%, Biaya pendidikan 7,1%, pakaian 1,2 %, dan lainnya

Iniilah faktanya, bahwa keluarga miskin lebih banyak uang yang diperoleh untuk digunakan untuk kebutuhan makanan, dan amatlah sedikit digunakan untuk investasi pendidikan dan hampir tidak memiliki tabungan. Sehingga ini mendukung pendapat Nurkse (dalam Jhingan, 2003) menjelaskan bahwa ada fakta yang menunjukkan bahwa kecenderungan untuk menabung (*provensity to save*) di penduduk negara-negara berkembang sebagai sarana

untuk pembentukan akumulasi modal sangatlah rendah, sebagai akibat dari lingkaran setan kemiskinan (*vicious circles of poverty*).

Secara nasional potensi tabungan masyarakat juga tersedot oleh nilai impor yang selalu meningkat, sebagai tarikan dari permintaan dalam negeri yang tinggi atas produk dalam luar negeri. Tingginya permintaan atas produk impor oleh masyarakat disebabkan oleh karena kuatnya hasrat untuk meniru standar mewah negara maju, gejala ini dikenal dengan istilah "*demonstration effect*" yang diperkenalkan oleh Duesenberry dan dikembangkan lebih lanjut oleh Nurks (Nurkse, dalam Jingga, 2003). Sehingga rumah tangga dan pemerintah tidak memiliki tabungan dan modal untuk mengembangkan ekonomi, penerapan teknologi, pembangunan infrastruktur dan pengembangan dimensi pembangunan lainnya.

Lingkaran setan kemiskinan ini disebabkan oleh keadaan yang menyebabkan timbulnya hambatan terciptanya tingkat pembentukan modal. Sedangkan pembentukan modal diperoleh dari tingkat tabungan. Ada dua jenis lingkaran perangkap kemiskinan, yaitu dari sisi penawaran dan permintaan modal. *Pertama*, penawaran modal. Tingkat pendapatan masyarakat yang rendah diakibatkan oleh produktivitas rendah, menyebabkan kemampuan masyarakat untuk menabung rendah. Pada akhirnya, tingkat pembentukan modal juga rendah. Efek dari pembentukan modal rendah adalah negara menghadapi kekurangan barang modal, implikasinya tingkat produktivitas tetap rendah. *Kedua*, permintaan modal. Di negara miskin keinginan untuk menanamkan modal rendah. Hal ini lebih disebabkan luas pasar untuk berbagai jenis barang terbatas. Di samping itu, pendapatan masyarakat juga rendah yang diakibatkan produktivitas mereka rendah (Nurkse, dalam Suman, 2000).

D. Pola Konsumsi Rumah Tangga Miskin ke Depan :

Pilihan yang tepat bagi rumah tangga untuk meningkatkan taraf kesejahteraan keluarga di masa mendatang adalah dengan pilihan hidup berhemat dan menggunakan waktu senggang (*leisure*) untuk bekerja ekstra. Sepulang dari pekerjaan semestinya

menggunakan waktu *leisure* untuk menambah penghasilan sehingga bisa digunakan untuk tabungan dan investasi pada anak. Sebenarnya keluarga kurang mampu, bukan malas bekerja, mereka sangat rajin bekerja, umpamanya tukang becak, setiap hari mengayuh bejak, mencari 500, 1000, hingga 10.000 rupiah, namun tetap saja kehidupan mereka tidak berubah.

Persoalannya adalah pendapatan yang diterima setiap hari hanya cukup untuk makan dan minum keluarga, tidak bisa untuk menabung, tidak bisa untuk menyekolahkan anak ke jenjang yang lebih tinggi, tidak bisa berinvestasi dan tidak bisa meningkatkan *human capital*-nya dalam bentuk keahlian, kebugaran, pengetahuan dan sikap kewirausahaannya. Maka dengan demikian, sebaiknya dengan kasus tukang becak tadi, cara yang terbaik bagi mereka untuk memperbaiki kehidupannya adalah merubah profesinya. Jadi pedagang atau mereka sempatkan waktu senggang untuk meningkatkan kapasitas diri, meningkatkan keahlian lain sehingga mereka bisa memperbaiki kehidupannya.

BAB XI

KEWIRAUSAHAAN

A. Pentingnya Jiwa Kewirausahaan Bagi Anggota Koperasi

Dalam mempelajari kewirausahaan biasanya bisa dipelajari dengan 2 pendekatan yakni pendekatan psikologis, dan pendekatan manajerial. Dalam pendekatan psikologis kewirausahaan membicarakan bagaimana seseorang bisa dan mampu mendirikan usaha, dalam mendirikan usaha ini biasanya ada beberapa prasyarat prinsip dan mentalitas seseorang yang harus dimiliki seseorang untuk bisa berani mendirikan bisnis baru. Sementara itu dalam konteks manajerial, kewirausahaan dibahas bagaimana upaya manajemen yang bisa dilakukan untuk menjalankan bisnis sehingga mampu bersaing dalam pasar persaingan global saat ini.

Seorang wirausaha biasanya diidentikkan dengan seseorang yang mampu mendirikan dan mengembangkan bisnis baru dengan mengambil peluang, ketidakpastian, dan resiko untuk mencapai laba dan keberlanjutan usaha yang dijalaninya. Wirausaha juga merupakan orang yang mampu mengambil peluang atau menciptakan peluang dan memilih resiko atas pilihan yang dipilih. Para analis, pakar dan peneliti telah mencurahkan banyak waktunya untuk mengidentifikasi dan membangun kerangka berfikir dan konsep tentang wirausaha (*entrepreneur*), banyak subjek, objek dan ruang lingkup penelitian telah diraih untuk mengutarakan definisi, karakteristik atau ciri-ciri yang bisa mewakili seorang profil wirausahawan yang bisa dinilai sukses.

Di antara riset yang pernah ditulis di antaranya oleh McClelland (1961) menjelaskan tentang profil wirausaha yang memiliki hastrat

akan tanggung jawab, menyukai resiko, meyakini kemampuan untuk meraih prestasi, hasrat untuk mendapatkan umpan balik yang kategorinya segera, memiliki energi yang tinggi dalam mencapai kesuksesan, berorientasi pada masa depan, kemampuan untuk mengelola dan mengatur, dan menilai prestasi dan kesuksesan itu lebih tinggi dari pada uang. Sejalan dengan itu Gaylo Sato (1990) menjelaskan karakter wirausaha bisa ditunjukkan oleh komitmen yang tinggi, tolerasi terhadap amiguitas, fleksibel, dan memiliki sikap yang ulet. Sementara itu Penelitian yang dilakukan di Indonesia Benedicta (2003) menemukan ukuran yang valid untuk mengukur sifat kewirausahaan adalah: instrumen, prestatif, luwes, keras, yakin, resiko, kendali, inovatif dan mandiri. Kalau diurutkan bobot yang paling tinggi yakni:

1. Sifat keinginan untuk berprestasi.
2. Sifat Swa-kendali prestasi.
3. Keluwesan dalam bergaul.
4. Keyakinan pada diri.
5. Kerja keras.
6. Instrumental.
7. Inovatif.
8. Kemandirian.
9. Pengambilan resiko.

Dari temuan penelitian ini bisa menggambarkan, bahwa ternyata para wirausaha di Indonesia lebih cenderung memiliki sifat ingin berprestasi, luwes dalam bergaul, yakin pada diri sendiri, kerja keras, dan relatif juga belum berani juga mengambil resiko, dan mandiri dalam mengambil keputusan dan bersifat inovatif.

Berikut ini digambarkan tentang model pengukuran untuk sifat-sifat kewirausahaan yang ditelaah oleh Benedicta (2003).

Gambar 11.1. Model Pengukuran Sifat-Sifat Kewirausahaan

Merujuk pada hasil kajian teoritis tersebut, maka untuk mengembangkan koperasi diperlukan seseorang yang memiliki kemampuan untuk memulai mendirikan koperasi, mengembangkannya dan menjadi koperasi yang sukses. Pengurus koperasi tidak hanya cukup memiliki sifat *entrepreneur* namun juga perlu memiliki kemampuan *sosio-preneur*. Karena koperasi merupakan usaha bersama yang berbasis pada keanggota orang yang aktif (*membership*). Beberapa analisis kajian peluang untuk mendirikan koperasi di antaranya yakni:

1. Adanya kondisi di mana kegagalan pasar dalam menghasilkan produk yang diperlukan oleh koperasi.
2. Adanya barang dan jasa yang memiliki struktur pasar yang tidak sempurna sehingga diperlukan perkuatan posisi tawar yang lebih tinggi untuk mendapatkan produk dengan harga yang lebih bersaing.
3. Adanya sumber daya alam yang tersedia, namun jika dikelola

sendiri tidak memungkinkan melakukan, karena keterbatasan sumber daya seseorang atau otoritas untuk mengelola sumber daya alam tersebut.

4. Adanya keinginan dan kebutuhan yang sama dalam suatu komunitas, group atau jaringan masyarakat tertentu.
5. Adanya keinginan pemerintah untuk mewujudkan keadilan ekonomi dalam melakukan distribusi aset produktif yang ada di tengah-tengah masyarakat.

Namun di atas peluang itu, juga terdapat beberapa tantangan yang harus dihadapi dalam mendirikan dan mengembangkan koperasi. Pengalaman penulis dalam gerakan koperasi sejak tahun 1998- 2013, ada beberapa tantangan dalam mendirikan koperasi sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan:

1. Perbedaan pengetahuan antara calon anggota dan calon pendiri tentang perkoperasian (Mispersepsi)

Ketika fasilitator atau inisiator ingin mendirikan sebuah koperasi, pertanyaan pertama yang biasanya mereka tanyakan adalah “apakah ada bantuan pemerintah?”. Pertanyaan ini sebenarnya tidaklah salah, karena selama ini setiap pendirian koperasi biasanya diiringi dengan bantuan program fasilitasi dari pemerintah. Maka ketika menyebut nama koperasi masyarakat mempersepsikan bahwa akan ada bantuan kredit yang akan datang ke desa. Ini sebuah tantangan bagi para inisiator pendirian koperasi, jika *mindset* calon anggota koperasi ini tidak berubah maka akibatnya koperasi hanya dipahami sebagai tempat penyaluran bantuan pemerintah sehingga ia menjadi pranata sosial. Padahal koperasi ini akan menjadi sebuah organisasi bisnis (perusahaan) yang akan berperilaku sebagai badan usaha (entitas bisnis). Maka tentu saja harus banyak waktu yang mesti dikorbankan oleh para pendiri untuk meyakinkan dan meningkatkan pengetahuan dan kesadaran calon anggota tentang semangat berkoperasi.

2. Menguatnya sifat individualisme

Sifat individualisme berasal dari keinginan untuk memiliki, memuaskan dan mementingkan kepentingan diri sendiri, dibandingkan dengan kepentingan kelompok atau organisasi. Ada kecenderungan seseorang akan bekerja keras untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya, namun sesungguhnya cara kerja sendiri tersebut belum tentu akhirnya meningkatkan total kesejahteraan yang ingin dicapai.

Bagi anggota dan pengurus koperasi, memiliki jiwa dan semangat untuk mampu bersaing, dan mampu melakukan inovasi dan ekspansi usaha harus dimiliki, karena kalau pengurus koperasi tidak memiliki jiwa kewirausahaan maka koperasi cenderung stagnasi dan bisa jadi koperasi hanya sebatas lembaga sosial dan pranata sosial. Akhirnya koperasi tersebut tidak mampu menempatkan dirinya pada lembaga bisnis yang mampu eksis dalam percaturan ekonomi di suatu daerah dan negara. Koperasi merupakan badan usaha yang juga sebenarnya harus menjalankan prinsip-prinsip bisnis dalam melaksanakan usahanya.

Pengurus merupakan pengelola manajemen dan organisasi koperasi, jika pengurus tersebut memiliki kemampuan untuk melakukan inovasi dan ekspansi usaha maka koperasi tersebut akan mengalami pertumbuhan usaha dan dengan sendirinya akan memberikan manfaat bagi anggotanya.

BAB XII

APLIKASI KOPERASI DALAM PENGELOLAAN TANAH ULAYAT

A. Tanah dalam Pengertian Ekonomi

Tanah merupakan sumber daya material dan sumber daya penting dalam kehidupan. Tanah merupakan lapisan teratas dan dalam lapisan inilah hidup beraneka ragam makhluk termasuk manusia. Quesnay (1694-1774, dalam Sumitro: 1991) menjelaskan bahwa tanah dianggap sebagai satu-satunya sumber untuk mendapatkan pendapatan dan kekayaan, dan sektor pertanian merupakan kegiatan produktif. Tanah juga diyakini mengandung kemampuan untuk menghasilkan produksi dalam jumlah dan mutu yang melebihi bahan mentah dan peralatan yang digunakan dalam menghasilkan produk bersih. Faktor tanah Secara teoritis dibahas berkenaan dengan nilai sewa atas tanah, apakah dimasukkan dalam harga perolehan atau bagian yang harus dinikmati oleh pemilik tanah (*residu*) penjelasan terhadap tanah dalam perekonomian lebih lanjut dibahas oleh Adam Smith (1723-1790), bahwa imbalan jasa untuk penggunaan tanah tidak dianggap sebagai faktor menentukan harga, melainkan sewa tanah (*land rent*) merupakan residu, suatu unsur sisa hasil (*residual*) dari harga barang. Bagian residu itu jatuh pada dan dinikmati oleh pemilik/penguasa tanah. Sewa tanah bukan merupakan komponen dalam biaya produksi yang menentukan harga barang, melainkan tinggi-rendahnya upah beserta bunga dan laba yang menjadi faktor yang menentukan tinggi dan rendah harga barang. Sementara itu David Ricardo (1772-1823) (dalam L. J. Zimmerman: 1955, terjemahan Siagian) menjelaskan bahwa sewa

tanah timbul karena kekurangan tanah, dan terbatasnya kesuburan tanah. Sewa tanah merupakan ganti kerugian yang harus dibayar kepada pemilik tanah untuk pemakaian. Harga dari hasil-hasil pertanian akan tergantung pada jumlah kerja yang dipergunakan untuk memproduksi hasil pertanian tersebut.

Sumbangan Ricardo (dalam Pressman, 2001) adalah distribusi pendapatan berkenaan dengan tanah sebagai faktor produksi dengan mengemukakan praktis. Teori distribusi Ricardo mengandung tiga element yaitu teori sewa, sebuah teori untuk menjelaskan upah dan sebuah teori laba. Teorinya memperlihatkan bagaimana pendapatan nasional dibagi menjadi tiga kategori dan apa yang terjadi pada sewa, upah dan laba ketika ekonomi tumbuh. Dalam menganalisis mengikuti Multhus (1970) sebelumnya yaitu teori sewa *diferensial*. Menurut teori *diferensial* sewa berasal dari perbedaan kesuburan dari berbagai bidang tanah. Apabila tersedia persediaan tanah yang kaya dan subur yang berlimpah, orang-orang tidak akan membayar untuk penggunaan tanah ini dan tidak akan ada biaya sewa tanah.

Tetapi biasanya ada keterbatasan persediaan tanah yang baik. Ketika sebagian tanah yang paling subur habis dipakai, maka bidang tanah yang paling subur yang selanjutnya harus diolah juga. Keuntungan dari orang-orang yang mempunyai tanah yang paling subur akan segera bertambah. Semakin lama tanah digunakan maka kualitas kesuburan tanah juga akan semakin rendah kualitasnya, sewa *diferensial* akan naik. Ketika tanah kualitas ketiga ditanami, sewa tanah yang kedua akan segera meningkat, dan diatur dengan perbedaan kemampuan produktif mereka. Pada saat yang sama sewa untuk kualitas yang pertama akan naik (Ricardo 1951-5 Vol/1 hal 70), (dalam pressman, 2001).

Upah pekerja, menurut Ricardo tergantung pada keperluan subsistensi yaitu kebutuhan minimum yang diperlukan pekerja agar dapat bertahan hidup. Berbeda dengan Smith, Ricardo menginterpretasikan kebutuhan minimum ini dalam arti yang konvensional ketimbang dalam arti fisik, kebutuhan minimum tergantung kepada lingkungan dan adat istiadat orang (Ricardo

1951-5, Vol. 1 hal. 97). Ketika standar umum kehidupan meningkat, upah minimum yang dapat dibayarkan kepada pekerja juga meningkat. Pendapatan minimum yang dibutuhkan untuk bertahan hidup di Amerika Serikat pada akhir abad kedua puluh tidak sama dengan pendapatan minimum pada abad kesembilan belas. Karena itu tingkat upah pada akhir abad kedua puluh harus mempertimbangkan standar hidup yang lebih tinggi yang telah menjadi hal yang biasa bagi orang-orang.

Terakhir, pendapat Ricardo bahwa keuntungan atau laba adalah residu, atau yang disimpan oleh kapitalis setelah membayar upah pekerja mereka dan membayar sewa kepada pemilik tanah. Ricardo juga berpendapat bahwa rata-rata keuntungan akan sama dalam setiap industri karena jika satu industri memperoleh keuntungan yang lebih tinggi, akan lebih banyak modal yang masuk ke dalam industri itu yang kemudian menurunkan harga dan keuntungan. Demikian juga, modal akan meninggalkan industri yang memperoleh laba rendah, hal ini akan cenderung menaikkan harga dan keuntungan.

Teori sewa, upah, dan laba ini akan membawa Ricardo sampai pada kesimpulan yang tidak menyenangkan. Selama beberapa waktu, ketika negara tumbuh, populasinya akan naik. Lebih banyak orang berarti lebih banyak mulut yang harus diberi makan dan lebih banyak makanan yang harus diproduksi. Konsekuensinya tanah-tanah yang kurang subur juga harus digunakan. Ini akan menaikkan harga sewa atas semua lahan dan meningkatkan sewa yang harus dibayar kepada pemilik tanah yang berkecukupan. Ketika biaya produksi makanan meningkat karena pembayaran sewa yang lebih tinggi maka harga makanan juga harus naik. Teori subsistensi upah berpendapat bahwa harga makanan yang lebih tinggi akan mengakibatkan kenaikan upah, sebab hanya dengan kenaikan upah itulah para pekerja bisa membeli makanan yang harganya lebih tinggi dan mereka dapat mempertahankan standar hidup mereka.

Penjelasan lanjutan yang dijelaskan oleh Ricardo bahwa

naiknya upah dan sewa, keuntungan dari kapitalis pasti berkurang. Pemilik tanah menerima sewa yang lebih tinggi, upah naik untuk mengimbangi naiknya biaya makanan, sehingga keuntungan pasti akan menyusut drastis. Lebih jauh, saat keuntungan merosot, motivasi untuk mengumpulkan modal lenyap. Pada titik ini kemajuan ekonomi akan berakhir dan ekonomi akan berhenti.

Kebijakan kedua yang didukung Ricardo adalah akumulasi modal yang lebih besar. Semakin banyak peralatan modal akan mengakibatkan produktivitas tanah. Jika semua tanah sama-sama dikembangkan, tidak akan ada perubahan pada sewa *diferensial*. Dan dengan upah yang ditentukan oleh kebutuhan minimum yang telah lazim, upah tidak akan dipengaruhi oleh produktivitas yang lebih besar. Dengan demikian keuntungan dari akumulasi kapital akan jatuh terutama ke laba usaha. Peningkatan dalam laba ini akan meningkatkan investasi yang lebih besar di masa depan, mempekerjakan lebih banyak orang bahkan memperbesar pertumbuhan ekonomi.

Sebuah konsekuensi dari babak mesin baru tersebut adalah Ricardo setuju dengan Malthus bahwa berlanjunya pengangguran yang tinggi mungkin terjadi. Konsekuensi lain adalah babak ini membuat ilmu ekonomi *Ricardian* lebih bersifat pesimis. Ketika pengangguran teknologi terbayang di depan mata, akumulasi kapital, sekalipun tidak akan bisa meningkatkan kesejahteraan masyarakat Terakhir, tidak ada kesimpulan lengkap dari sumbangan Ricardo yang diberikan oleh Ricardo tanpa menyebutkan teori tentang nilai. Teori ini Ricardo dimulai dengan observasi bahwa komoditas memperoleh nilai tukarnya dari kelangkaannya dan dari kuantitas tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mendapatkannya (Ricardo, 1951-5 vol. 1 hal. 12). Kelangkaan adalah penting dalam penentuan nilai barang yang tidak dapat direproduksi seperti lukisan, koin, buku, dan anggur yang sangat jarang atau kuno. Dalam pendapat Ricardo barang-barang ini tidak penting. Sebagian besar barang bisa direproduksi dan hal penting dalam penentuan nilai adalah jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dalam memproduksi. Ada dua

macam tenaga kerja yang dibutuhkan tenaga kerja tidak langsung dan tenaga kerja langsung. Tenaga kerja langsung adalah jumlah waktu kerja atau jumlah pekerja yang dibutuhkan. Tenaga kerja tidak langsung adalah mesin dan barang yang direproduksi. Karena mesin adalah barang yang direproduksi maka nilainya ditentukan oleh tenaga kerja langsung dan tak langsung yang memproduksi mesin tersebut. Dengan terus mengurutkan ke belakang, nilai dari setiap barang dapat diringkas menjadi jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk memproduksi barang secara langsung dan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk memproduksi mesin yang diperlukan dalam proses produksi.

Sementara itu Johan Heinrich Von Thinen (dalam L.J. Zimmerman: 1955, terjemahan Siagian) menguraikan bahwa teori sewa tanah *diferensial* ini lebih lanjut dengan menekankan pada perbedaan dalam tingginya sewa tanah ditentukan oleh letak terhadap pasar penjualannya, semakin dekat dengan pusat-pusat pemasaran maka akan semakin rendah biaya angkut yang dikeluarkan.

Sementara itu Schumacher (1973) (terjemahan: M.T.Zen) mengemukakan bahwa tanah merupakan faktor produksi penting namun merupakan faktor kedua, faedah (*utility*) dan kemanfaatan tanah yang merupakan sumber daya yang perlu dijaga (ekologis), tanah adalah tujuan, tanah merupakan meta-ekonomis, keramat dalam pengertian bahwa tanah tidak bisa dibuat oleh manusia, maka perlu dijaga kelestariannya, Schumacher juga menawarkan gagasan bahwa dalam pengelolaan tanah perlu memenuhi tiga tugas utama yakni: (1) Memelihara hubungan manusia dengan alam kehidupan, di mana manusia merupakan bagian yang rapuh sekali, (2) untuk memberikan sifat yang lebih manusiawi dan lebih mulia pada pemukiman manusia yang lebih luas, (3) menghasilkan pangan dan bahan-bahan lain yang diperlukan untuk hidup yang layak.

B. Tanah Sebagai Nilai Sosiologis

Tanah juga bukan hanya sekedar nilai ekonomi yang memiliki harta pertukaran yang bisa diganti dengan uang atau sejumlah kekayaan tertentu. Namun juga tanah memiliki nilai sosiologis yang menjadi hubungan antara manusia dengan lingkungannya. Nilai-nilai sosiologis inilah yang diamati oleh banyak sosiolog menjadi kajian yang menarik untuk kita pelajari. Tanah dikatakan sebagai suatu nilai yang memiliki ikatan dengan komunitas masyarakat tertentu. Tanah menjadi sebuah pandangan penghargaan, pandangan derajat suatu kelompok, dan tanah menjadi ikatan memori yang lama antara manusia dengan alam.

Hubungan antara manusia dengan tanah sebenarnya sudah diawali pada saat penciptaan manusia di mana manusia diciptakan oleh Tuhan dari segumpal tanah, dalam sejarah pembentukan manusia yang diwakili oleh keterciptaan nabi Adam. Tercipta, proses tumbuh dan tempat fisik kembali manusia akan kembali ke Tanah, sehigga tanah menjadi sebuah nilai yang memiliki nilai tinggi di samping nilai kekayaan lain, dan lama kelamaan tanah akan terus mengalami peningkatan dalam hal harga dan nilai pertukarannya, dan inilah salah satu hal yang membedakan dengan aset-aset yang lain. Pada saat aset buatan manusia harga pasarnya cenderung turun, namun tanah cenderung naik harganya.

Dalam kajian hukum adat peruntukan perolehan atas hak ulayat merupakan izin dari kepala adat (penghulu) pada lahan kosong, bekas bentuk usaha yang ditinggalkan, dan tanah kosong di daerah terpencil, pemanfaatan, hak pakai (*Gebruiksrecht*) dan hak untuk menggarap/mengelola (*ontginingsredht*) merupakan hak pribadi kodrati di atas tanah. Kepemilikan atas hak tersebut akan melekat jika kemudian peserta mengadakan bentuk usaha tertentu atas tanah tersebut. Seperti dalam bentuk sawah, tebat, pekarangan, kebun tanaman muda dan kebun tanaman tua.

Tanah ulayat merupakan salah satu bentuk kepemilikan tanah yang dilakukan secara bersama, hak ulayat sebagai istilah teknis hukum adalah hak yang melekat sebagai kompetensi hak pada

masyarakat hukum adat berupa wewenang/kekuasaan mengurus dan mengatur tanah seisinya dengan daya laku ke dalam maupun keluar (Depdagri, FH-UGM, 1978 dalam Sumardjono: 2001: 55). Secara epistimologi, ulayat berasal dari bahasa Arab diartikan ke dalam bahasa Indonesia sebagai suatu daerah atau kawasan, sementara itu dalam penjelasan H. Kamardi Rais (2004) hak ulayat merupakan hak komunal atau hak bersama atas sebidang tanah sebagai akibat dari terjadinya hubungan antara masyarakat hukum adat dengan wilayah dan secara prinsip dipusakai secara turun temurun dan tidak dapat dipindah tangankan Tanah ulayat itu dijual tak dimakan beli, digandai tak dimakan *sando* (sandra), mahal tak dapat dibeli murah tak dapat diminta. Hak pengelolaan tanah ulayat dikenal dengan asas terpisah (*herizontal splitsen/horizontal splitting*) artinya adalah hak yang digunakan di sana adalah hak menikmati hasilnya, boleh ditanami, diolah, digarap, diusahakan, dikelolah, dan sebagainya maka hasilnya boleh dimanfaatkan namun jangan berlebihan dan tanahnya tidak boleh dipindah tangankan.

Tanah tentu di yakini bukan hanya sebagai faktor produksi yang memiliki nilai ekonomi. Namun tanah juga menjadi barang yang bisa diperdagangkan. Peningkatan skala ekonomi dalam suatu daerah memberikan pengaruh langsung terhadap tanah. Permintaan atas tanah akan semakin meningkat, dan dengan sendirinya juga harga tanah akan naik. Penggunaan tanah akan semakin meningkat untuk bangunan, jalan, taman, pasar, tempat rekreasi, dan fasilitas umum lainnya.

Tanah juga memiliki nilai sosiologis dan kerohanian tanah diyakini menjadi anugerah dan titipan Tuhan yang mesti dipelihara dan dijaga. Dalam al-Qur'an Allah SWT mengingatkan manusia dan juga memberikan kewenangan kepada manusia untuk memanfaatkan, memelihara dan menjaga. Seperti yang dituliskan dalam surat al-A'raaf ayat 74. Allah menjelaskan bahwa manusia (sekarang) adalah makhluk yang memiliki kekuasaan untuk mengelola bumi, namun jangan sampai keseimbangan bumi rusak oleh manusia.

Di Indonesia, negara mencoba mengatur tanah agar perolehan dan pemanfaatan harus sedemikian rupa seimbang dan adil dirasakan oleh semua pihak. Perwujudan dari rasa keadilan sosial tanah secara normatif dalam terlihat dalam prinsip dasar UUPA (Undang-undang Pokok Agraria) yakni prinsip “negara yang menguasai” prinsip penghormatan terhadap hak atas tanah masyarakat hukum adat, asas fungsi sosial semua atas tanah. Prinsip *landreform*, prinsip perencanaan dalam penggunaan tanah dan upaya pelestarian dan prinsip nasionalitas. (Sumarjono: 2001). Walaupun dalam prakteknya kemudian dijumpai beberapa peraturan bias terhadap kepentingan sekelompok kecil masyarakat dan belum memberikan perhatian pada kelompok masyarakat yang lebih besar (Sumardjono: Kompas, September, 1994). Dalam perjalanan pembangunan di Indonesia persoalan tanah menjadi salah satu sumber konflik, catatan Data Base Agraria-KPA 2001, terekam 1.753 kasus dan terjadi juga ketimpangan kepemilikan tanah.

Bagi masyarakat hukum adat, tanah mempunyai fungsi yang sangat penting, Iman Sudiyat, dalam Soekanto:2002) menyatakan:

“Sebagai salah satu unsur esensial pembentuk negara, tanah memegang peran vital dalam kehidupan dan penghidupan bangsa pendukung negara yang bersangkutan, lebih-lebih yang corak agrarisnya berdominasi. Di Negara yang rakyatnya berhasrat melaksanakan demokrasi yang berkeadilan sosial, pemanfaatan tanah untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat merupakan suatu *donditioe sine qua non*”

Kemudian hubungan antara masyarakat hukum adat dengan tanah B Ter Haar Bzn (dalam Soekanto:2002).

“Masyarakat tersebut mempunyai hak atas tanah itu dan menerapkannya baik ke luar maupun ke dalam. Atas dasar kekuatan berlakunya keluar, maka masyarakat sebagai suatu kesatuan mempunyai hak untuk menikmati tanah tersebut, serta menolak pihak luar untuk melakukan hal yang sama dan sebagai suatu kesatuan bertanggung jawab terhadap perilaku menyeleweng yang dilakukan oleh orang asing di

tanah tersebut, Atas dasar kekuatan berlakunya ke dalam masyarakat mengatur bagaimana masing-masing anggota masyarakat melaksanakan haknya, sesuai dengan bagiannya, dengan cara mengatasi peruntukan bagi tuntutan-tuntutan dan hak-hak pribadi serta menarik bagian tanah tertentu dari hak menikmati secara pribadi serta menarik bagian tanah tertentu dari hak menikmati serta pribadi, untuk kepentingan masyarakat langsung”.

Maka masyarakat hukum adat sebagai totalitas, memiliki tanah dan hak tersebut dinamakan dengan hak ulayat yang oleh Hazairin disebut sebagai hak bersama, oleh karena itu maka masyarakat hukum adat menguasai dan memiliki tanah terbatas yang dinamakan lingkungan tanah atau wilayah (*Beshikkingskring*). Lingkungan tanah tersebut lazimnya berisikan tanah kosong murni, tanah larangan, dan lingkungan perusahaan yang terdiri dari tanah yang di atasnya terdapat pelbagai bentuk usaha sebagai perwujudan dari hak pribadi atau hak peserta atas tanah (Soekanto:2002).

Badan Pusat Statistik (BPS) biasanya membagi penggunaan tanah ini berdasarkan fungsi penggunaan lahan,

Tabel 12.1. Persentase Penggunaan Lahan

No	Penggunaan Lahan	Luas Area (Ha)	Persentase (%)
1	Perkampungan/pemukiman/industri		
2	Kawasan hutan industri		
3	Sawah Irigasi		
4	Sawah Tadah hujan		
5	Tegalan/ladang		
6	Kebun Campuran		
7	Perkebunan Rakyat		
8	Perkebunan Besar		
9	Hutan		
10	Tanah Belukar		
11	Tanah Rusak		
12	Perairan		
13	Padang Rumput		

14	Hutan Sejenis		
15	Lain-lain		
	Jumlah		100%

Dipandang dari sudut bentuk masyarakat hukum adat maka lingkungan tanah dibedakan atas dua yakni lingkungan tanah sendiri, yakni lingkungan tanah yang dikuasi dan dimiliki oleh satu masyarakat hukum adat dan Lingkungan tanah bersama, yaitu lingkungan tanah yang dikuasai dan dimiliki oleh beberapa hukum adat yang setingkat, dengan alternatif: Beberapa masyarakat hukum adat tunggal, atasan, dan bawahan.

BAB XIII

MODEL-MODEL PENGELOLAAN

A. Pola Pengelolaan Tanah Ulayat dalam Kegiatan Ekonomi

Pertambahan penduduk secara alami, akibat dari kodrat manusia yang secara alami berkeluarga, kelebihan tingkat kelahiran (*fertility*) dan tingkat kematian (*mortality*). Peningkatan penduduk ini juga harus diiringi dengan tingkat pertambahan makanan dan berbagai kebutuhan umat manusia lainnya. Tanah merupakan tumpuan salah satu harapan, tanah menjadi sumber kehidupan, di atas tanahlah tumbuh berbagai jenis tanaman yang bisa dinikmati oleh manusia. Daun, batang, dahan, pucuk, bunga, buah, umbi hingga akar menjadi santapan yang dibutuhkan oleh tubuh manusia.

Tanah juga mengandung makna ruang yang kemudian dengan ruang di atas tanah juga manusia bisa hidup, membangun kemah, rumah bambu, rumah kayu, rumah semi permanen, rumah permanen hingga gedung tinggi yang menggunakan ruang di atas tanah. Pendek kata, semakin banyak jumlah orang maka penggunaan tanah juga akan semakin meningkat.

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan prinsip tanah dan model kepemilikan tanah. Adanya kepemilikan pribadi yang dijamin oleh aturan negara dan juga diakuinya hak kepemilikan masyarakat adat dalam bentuk tanah ulayat. Tanah ulayat merupakan tanah yang dimiliki secara bersama yang pada dasarnya diperuntukkan bagi penggunaan oleh anggota suku dalam keluarga adat tersebut. Hukum adat di masing-masing daerah memberikan pengaturan yang pada dasarnya menjaga agar tanah dan alam tetap terjaga, tanah menjadi harta cadangan bagi suku untuk tetap bisa bertahan

hidup.

Namun zaman semakin berubah, walaupun negara mengakui eksistensi tanah adat namun di atas tanah itu negara juga memiliki kepentingan untuk menjaga keseimbangan kehidupan negara secara umum. Di atas tanah, dan di dalam tanah memiliki kandungan alam yang memiliki nilai ekonomi yang tinggi. Bagi pemerintah yang berkepentingan untuk meningkatkan kesejahteraan bersama. Maka didorong untuk menggunakan tanah dalam rangka untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi, maka tanah juga mesti dikelola agar diperoleh utiliti yang meksimal untuk kesejahteraan bangsa.

Pertumbuhan penduduk yang terus meningkat dengan sendirinya juga meningkatkan kebutuhan kehidupan umat manusia khususnya suatu bangsa. Pemerintah berusaha untuk mengelola segala sumber daya yang ada agar memberikan kontribusi pada peningkatan *output* nasional. Upaya untuk meningkatkan *output* nasional adalah upaya untuk memberikan kesempatan kerja yang memadai bagi warga negara.

Kebijakan dalam penggunaan tanah, di satu sisi tanah dan hutan yang ada di atasnya merupakan kekayaan alam yang tidak ternilai harganya yang berfungsi untuk menjaga keseimbangan lingkungan. Namun di atas tanah itu terdapat harapan hidup generasi sekarang. Pada awalnya hutan yang asri dan alami ini merupakan sumber kehidupan bagi masyarakat di sekitar hutan, namun lama kelamaan karena tuntutan pertumbuhan ekonomi akhirnya tanah ulayat yang masih dalam bentuk hutan itu berubah fungsi menjadi lahan perkebunan, pertanian bahkan pertambangan. Perubahan fungsi dan penggunaan tanah inilah yang perlu dilakukan pengelolaan yang sesuai dengan kepentingan masyarakat sekitar tanah ulayat dan masyarakat secara umum.

Di satu sisi hak peruntukan tanah merupakan hak penguasaan negara sebagai bentuk hak menguasai negara, namun di sisi lain hak atas asal usul juga diberikan penghargaan oleh negara kepada masyarakat hukum adat yang masih memiliki struktur, teritorial

dan nilai-nilai yang masih dipertahankan oleh masyarakat. Hak menguasai adat (HMA) merupakan hak peruntukkan bagi anggota suku, yang diperuntukkan untuk keberlanjutan kehidupan. Dan terkadang karena di dalam tanah ulayat itu mengandung nilai ekonomi tinggi, akhirnya hak peruntukkan adat berubah menjadi penguasaan negara dan peruntukkan dalam bentuk “hak guna usaha”.

Hak menguasai adat dalam hal ini disebut sebagai hak ulayat sebenarnya memiliki dampak positif bagi masyarakat hukum adat dan masyarakat di sekitar hutan, dan untuk generasi di masa mendatang namun dalam kepentingan daerah, nasional dan generasi sekarang, tanah yang tidak dikelola memberikan kesempatan yang hilang (*oppurtunity*) terhadap kandungan atas tanah dan di dalam tanah. Ada beberapa kesempatan yang hilang, atau *multiflier effect* yang tertunda akibat tidak diolahnya tanah tersebut. Faktanya sekarang sebenarnya tanah ulayat itu jumlahnya sudah mulai berkurang, dan telah berubah fungsi dari hutan primer ke sektor usaha yang dikembangkan oleh masyarakat dan sebagian sudah menjadi perkebunan dan pertambangan besar, pemukiman, sawah masyarakat dan fasilitas-fasilitas umum yang dikelola oleh pemerintah dan perusahaan multinasional.

Ketika kita amati antara peruntukan negara dan penguasaan adat sebenarnya sudah terjadi proses transisi, cenderung penguasaan negara lebih kuat dibandingkan dengan penguasaan adat, karena negara memiliki kekuatan dan kekuasaan (*power*) yang lebih kuat dibandingkan dengan masyarakat adat. Di mana negara sebenarnya berdiri di mana proklamasi 17 Agustus dan UUD 1945 sudah menyatukan negara dalam sebuah satu kekuasaan dalam bentuk negara (*states*) yang memiliki otoritas kuat untuk menjalankan fungsi-fungsi hukum, sosial, politik, ekonomi, budaya, ketertiban dan pertahanan keamanan. Walaupun demikian karena negara Indonesia memiliki paradigma negara kesejahteraan (*welfare states*) maka aspirasi dan hak asal usul tanah masih cukup dihargai sejauh betul-betul masyarakat hukum adat masih ada keberadaannya.

Sehingga di beberapa daerah tanah ulayat telah dikelola dengan berbagai model-model pengelolaan. Ada yang dikelola dengan pola plasma-inti, ada juga yang dikelola dengan pemberian sewa langsung kepada pemilik modal (bekas *Erpach* Belanda) dan ada juga yang dikelola melalui pemberian hibah kepada negara sebagai bukti pengabdian pada perjuangan negara (kasus PT Semen Padang) serta ada juga yang dikelola sendiri oleh masyarakat setelah belajar dari model Plasma-Inti (Kasus di Pasaman Barat, Dharmasraya, Pesisir Selatan dan lain-lain)

Pengelolaan perkebunan besar telah mulai dirintis oleh Belanda pada abad ke 19, Belanda telah mewariskan perkebunan besar yang kemudian di ambil alih oleh PTP VI, pada masa nasionalisasi perusahaan eks-asing. Peninggalan Belanda itu sampai sekarang masih membekas dan di beberapa daerah masih dinikmati oleh penduduk hasil-hasilnya seperti karet di Sumatera Utara, Sumatera Barat, Jambi, Sumatera Selatan dan lain-lain.

Sehingga kemudian yang dibutuhkan adalah modernisasi usaha-usaha perkebunan. Modernisasi secara ekonomi diartikan sebagai pertumbuhan ekonomi, transformasi pertanian, industrialisasi dengan penerapan teknologi dan ilmu pengetahuan. Banyak ahli berupaya mendefinisikan modernisasi, dan menangkap makna esensi modernisasi, Apter (Lauer, terjemahan alimanda:1989:414) menekankan pentingnya pilihan (*choice*).

“Modernisasi sebagai proses non ekonomi dimulai bila kebudayaan mewujudkan sikap menyelidik dan mempertanyakan tentang bagaimana manusia membuat pilihan—moral (atau normatif) sosial, (atau Struktural) dan personal (atau perilaku) masalah pilihan adalah penting bagi manusia”

Sementara itu pool (1977) modernisasi sangat luas diartikan mencakup proses memperoleh citra (*images*) baru seperti citra tentang arah perubahan atau citra tentang kemungkinan perkembangan. Meskipun terdapat sejumlah perbedaan, namun ada juga kesamaan pandangan mengenai arti modernisasi, di

antaranya dicirikan dengan, tingginya tingkat pertumbuhan ekonomi, tingkat partisipasi masyarakat dalam pemerintahan, peningkatan mobilitas dalam masyarakat, transformasi kepribadian individu, sehingga dapat berfungsi secara efektif dalam tatanan sosial yang sesuai dengan tuntutan kemoderanan.

Dalam rangka mewujudkan perubahan sosial para ahli menawarkan dua model sebagai prasyarat modernisasi, bahwa nilai-nilai dan sikap harus dirubah agar terjadi modernisasi sementara itu ahli lain berpendapat bahwa nilai, sikap dan perilaku semuanya akan mengikut bila kesempatan dan insentif ditawarkan kepada rakyat. Pendekatan yang lebih realistis mengakui interaksi antara nilai-nilai, sikap dan tatanan institusional artinya adalah tatanan institusional harus cukup lentur untuk memungkinkan memulai pembangunan (Lauer: terjemahan, Alimandan: 1987: 420), Menurut Rostow pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan (*sustainable*), memerlukan pembangunan modal sosial, revolusi teknologi di bidang pertanian, dan perluasan impor yang dibiayai dengan meningkatkan efisensi produksi dan pemasaran sumber alam yang berlebih, bila mungkin impor modal.

Sistem kepemilikan tanah secara komunal, secara ekonomi dapat menjadi salah satu penghambat pembangunan pertanian dalam rangka penciptaan pertumbuhan ekonomi untuk peningkatan kesempatan kerja dan berusaha. Maka kemudian diperlukan perubahan struktural kelembagaan masyarakat tertentu sebelum proses perubahan dan modernisasi ekonomi dilakukan. Salah satu faktor penting dalam melakukan perubahan sosial adalah memperhatikan psikologi-sosial dalam bentuk komitmen rakyat sekurang-kurangnya adalah komitmen untuk melakukan perubahan pola hidup. Pengalaman secara empiris memang ditemui komitmen rakyat sulit untuk di capai karena rakyat dituntut meninggalkan cara-cara lama, rakyat dituntut mengorbankan kepentingan pribadi demi pembangunan sementara fasilitator tidak secara bersama-sama melakukan pengorbanan tetapi justru mengambil keuntungan dari proses pembangunan tersebut, dan

rakyat dituntut mengerjakan tugas-tugas yang menimbulkan efek psikologis yang luar biasa terhadap pekerjaan tersebut.

Peraturan Menteri Agraria (Permenag) Nomor 5 Tahun 1999 tentang pedoman penyelesaian masalah hak ulayat masyarakat hukum adat. Peraturan ini mengakui adanya hak ulayat adat serta mengatur bagaimana mekanisme penyelesaian terhadap sengketa-sengketa tanah yang melibatkan masyarakat adat.

Di dalam peraturan ini disebutkan bahwa yang dimaksud dengan hak ulayat adalah kewenangan yang menurut hukum adat dipunyai oleh masyarakat hukum adat tertentu atas wilayah tertentu yang merupakan lingkungan hidup warganya untuk mengambil manfaat dari sumber daya alam termasuk tanah dalam wilayah tersebut bagi kelangsungan hidup dan kehidupannya, yang timbul dari hubungan secara lahiriah dan batiniah turun-temurun. Sedangkan tanah ulayat adalah bidang tanah yang di atasnya terdapat hak ulayat dari suatu masyarakat hukum adat tertentu. Lebih lanjut dijelaskan tentang pengertian masyarakat hukum adat, yang dimaksud dengan masyarakat hukum adat adalah sekelompok orang yang terikat oleh tatanan hukum adatnya sebagai warga bersama suatu persekutuan hukum karena kesamaan tempat tinggal ataupun atas dasar keturunan.

Pengakuan eksistensi atas tanah ulayat oleh UUPA (Undang-undang Pokok agraria) merupakan hal masuk akal dan mengandung prinsip asal usul, karena hak ulayat beserta masyarakat hukum adat telah ada sebelum Republik Indonesia di proklamirkan menjadi sebuah negara melalui Proklamasi 17 Agustus 1945. Pasal 3 UUPA menegaskan bahwa pengakuan tersebut dengan menyebutkan “dengan mengingat ketentuan-ketentuan dalam pasal 1 dan 2 pelaksanaan hak ulayat dan hak-hak serupa itu dari masyarakat-masyarakat hukum adat, sepanjang menurut kenyataannya masih ada, harus sedemikian rupa, sehingga sesuai dengan kepentingan nasional dan negara yang berdasarkan persatuan bangsa serta tidak boleh bertentangan dengan undang-undang dan peraturan lainnya yang lebih tinggi, Ungkapan menegaskan kembali atas keberadaan

secara tegas kepemilikan hak ulayat pelaksanaannya diakui.

Menurut keputusan Mahkamah Agung tertanggal 24 Agustus 1960 nomor 239/K/Sip/1960, hak atas hutan tidak dapat digugatkan antara oknum-oknum perseorangan di muka pengadilan negeri, oleh karena yang berwenang memutuskan hak atas hutan itu di tangan persekutuan hukum, yang terdiri dari penduduk kampung bersama-sama. Pengakuan akan adanya hak ulayat tau hak bersma juga tercantum di dalam keputusan Mahkamah Agung Nomor 75 K/Sip/1969 Nomor 76 K/Sip/1969 (Soekanto: 2002: 177).

Secara empiris hasil penelitian yang dilakukan oleh Tasyrif Aliumar Hamdan: 1978 (Soekanto: 2002) diperoleh informasi bahwa di Sumatera Barat ditemukan "Tanah sebagai hubungan kaum yang terjalin antara persekutuan hukum adat (Masyarakat) dengan tanah yang ditempatinya itu, ada tiga macam, sesuai dengan tingkatan masyarakat hukum di daerah yaitu: tanah kaum, suku dan nagari, di nagari yang paling kelihatan adalah tanah kaum yang telah diserahkan penguasaannya kepada kaum sendiri, sedangkan tanah suku di sini walupun ada tetapi umumnya sudah di garap pula oleh anggota kaum itu perorangan di dalam persukuannya atau dikerjakan oleh orang lain persukuan, jadi dengan demikian "tanah ini berlaku ke luar dan ke dalam".

Maka dengan demikian di dalam hak bersama atau hak ulayat, terselip apa yang disebut dengan hak pribadi atau peserta, hak peserta tersebut merupakan hak pribadi kodrati atas lingkungan tanah dari masyarakat hukum adat di mana dia menjadi anggotanya. Di sudut isinya maka lingkungan tanah juga mencakup lingkungan perusahaan tersebut sangat penting bagi masyarakat yang diusahakan oleh warga hukum adat atas dasar hak peserta. Laporan Penelitian yang dilakukan oleh Universitas Andalas (Hamdan: dalam Soekanto: 2002: 184)

"Pada hakekatnya hak milik itu adalah hak menikmati, di mana pembatasan antara hak milik dan hak menikmati itu adalah suatu tanda di mana tanah dikerjakan oleh perorangan anggota kaum, suku atau dengan kata lain luasnya ikatan tanah melekat pada tanah

pertanian. Hak pakai yang dalam istilah hukum adat Minangkabau disebut dengan "*ganggam bauntuak*" yaitu suatu hak yang menjadi saluran dari hak milik yang dimiliki oleh suatu keluarga, hak mana merupakan hak perorangan bagi anggota keluarga tersebut"

B. Model Pengelolaan Suku dan Kaum, Studi Kasus di Sumatera Barat

Berkenaan dengan hak kepemilikan tanah ulayat sebagai salah satu prinsip hukum dalam UUPA perlu kearifan negara dalam memperhatikan terwujudnya keseimbangan antara keinginan untuk mempercepat pemanfaatan sumber daya secara optimum dan perhatian yang serius terhadap kesejahteraan masyarakat tempatan dalam usaha untuk mewujudkan keadilan ekonomi dan sosial bagi warga negara.

Pengelolaan tanah ulayat yang lebih besar secara empiris terlihat bahwa model pengelolaan dengan model plasma dan INTI, pola ini merupakan pola yang banyak digunakan di Indonesia, pemerintah memberikan izin mengusahakan usaha dalam sebidang tanah dengan hak guna usaha, HGU ini biasanya berjangka antara selama 20 sampai 40 tahun. Dalam pola ini lebih dikenal dengan pola kemitraan, ininvestor sebagai pemilik modal yang memiliki perusahaan dalam hal ini disebut INTI memberikan kompensasi kepada masyarakat dalam bentuk perkebunan plasma sebagai imbalan atas sejumlah luas lahan tanah ulayat yang digunakan untuk kegiatan usaha perkebunan. Dalam lain perkataan Investor diberikan hak untuk memakai lahan namun juga mesti memberikan keadilan dan pemerataan bagi masyarakat hukum adat. Ada berbagai model yang pelaksanaan yang bisa digunakan kemitraan antara masyarakat adat dengan investor, seperti dengan sistem bagi hasil dengan pemerintah daerah/pusat, Sistem PIR (Perkebunan INTI Rakyat) di mana ada perkebunan INTI yang dikelola oleh Pengelolaan (PT. Perkebunan) dan Perkebunan Plasma untuk masyarakat adat.

Kegiatan dan model pengelolaan ini dikarenakan sebagai

akibat dari semakin meningkatnya intensitas penggunaan tanah, untuk berbagai kepentingan umat manusia, melonjaknya harga tanah yang tidak terkendali sebagai akibat dari banyaknya permintaan (*demand*) terhadap tanah yang tinggi terutama untuk kebutuhan publik dan pribadi (*privat*) dalam bentuk perkebunan, pertambangan, pertanian, pasar, perumahan, eksploitasi sumber daya alam dan bisnis lainnya di daerah pedesaan dan kebutuhan perumahan, dan fasilitas publik dan privat di perkotaan

Masyarakat Nagari di Sumatera barat merupakan salah satu bentuk masyarakat adat di mana di dalamnya terdapat sistem, nilai, teritorial, dan aturan-aturan yang menjaga keharmonisan dalam bermasyarakat. Nagari dicirikan dengan sistem matrilineal, suku, penghulu, komunalisme, dan demokrasi. Nagari oleh Geertz (dalam Manan: 1995) berasal dari kata Sankskrit yang berarti 'Kota' yang dalam bahasa Indonesia diartikan dengan istilah 'istana, ibu kota, negara, kerajaan'. Nagari sebagai sebuah kewilayahan (*teritorial*) biasanya terdiri dari luas lahan (tanah) dalam perspektif ekonomi merupakan salah satu faktor produksi, memiliki banyak kandungan yang bisa meningkatkan kesejahteraan masyarakat nagari. Potensi ini tentu mesti dioptimalkan dengan pengelolaan yang melibatkan masyarakat nagari dengan sistem pengelolaan secara efisien, efektif dan memenuhi asas kesetaraan/pemerataan (*Equity*) antara keluarga, kaum, suku.

Tanah ulayat di Sumatera Barat sebagai kekayaan nagari dapat dikelompokkan menjadi dua yakni:

- a. Tanah Ulayat (Hutan Tinggi) yakni tanah dalam bentuk hutan rimba, rawa-rawa, paya-paya yang belum pernah diolah.
- b. Tanah ulayat rendah (hutan rendah) yakni wilayah nagari yang telah dipernah diolah dalam bentuk sawah, ladang, kebun, tanah pekarangan, dan semua tanah yang telah diolah.

Dalam kepemilikannya tanah ulayat dimiliki oleh nagari namun kemudian oleh nagari pengelolaannya diserahkan kepada suku-suku dalam nagari. Persukuan dipandang sebagai perserikatan antara beberapa keluarga yang secara adat tunduk dan patuh kepada

pimpinan (penghulu), persukuan tersebut dengan silsilah garis keturunan ibu (*Matrilinial*). Dalam pandangan masyarakat Minang tanah merupakan kewibawaan dan pengikat tetap (*permanent*) dan tidak boleh diperjual belikan walaupun boleh digadaikan tetapi mesti harus kembali lagi kepada kepemilikan suku dan ini menjadi cadangan (*reserve*) suku untuk kelangsungan hidup masyarakat nagari ke depan (Bustari dkk: 1983)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh My Syhrawati (Tesis Unand: 2002) dari kajiannya di Nagari Pasir Talang, nagari Pakan Rabaa di Kabupaten Pesisir Selatan, diperoleh norma dan prinsip yang masih kental di tengah masyarakat dalam hal tanah ulayat yakni: Hutan tinggi adalah hutan cadangan atau hutan larangan yang tidak boleh diganggu dan menjadi cadangan untuk generasi mendatang, hutan boleh dipakai hanya sebatas kebutuhan yang tidak berlebihan artinya kebutuhan sendiri, semakin luas tanah ulayat maka semakin tinggi kehormatan suku/kaum, penguasaan dan kepemilikan tanah ulayat adalah untuk masyarakat nagari, tanah ulayat tidak boleh diperjual belikan walaupun digadaikan suatu saat mesti dijemput kembali, jika ada suku lain yang mengelolah lahan dan kemudian jika mereka pindah maka kekayaan tetap tinggal dan tidak boleh dijual (*kabau tagak, kubangan tingga*).

Dengan pola matrilineal sistem penguasaan atas harta pusaka (*pusako*) termasuk tanah ulayat adalah terletak pada tangan kaum ibu sedangkan laki-laki (*mamak*) berfungsi mengawasi dan melindungi hak atas tanah ulayat (M. Nazer: 1988). Penguasaan atas tanah dalam masyarakat diatur dalam ketentuan adat dalam bentuk peraturan adat yang tidak tertulis, peraturan ini dipelihara dan ditaati serta dilaksanakan dalam masyarakat nagari secara turun temurun sehingga jika timbul pertentangan yang disebabkan oleh persoalan tanah ulayat maka diselesaikan melalui musyawarah dan mufakat sebagai implementasi dari falsafah "*Bulek Aia Ka pembuluah bulek kato ka Mufakat*" dengan melibatkan tiga komponen (*stakeholders*) di nagari; *tali tigo sapilin* yakni komponen agama, adat dan undang dalam lain perkataan adalah Ninik mamak, cerdik pandai dan alim

ulama.

Dalam pengelolaan tanah ulayat ini pada umumnya dikelola oleh keluarga/suku dalam bentuk usaha-usaha ladang, sawah, perkebunan, usaha-usaha industri batubata, batu kapur dalam skala usaha kecil. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Bustari (1983) diperoleh informasi bahwa sebagian besar daerah Sumatera Barat adalah dataran tinggi dan perbukitan sehingga sebagian besar masyarakat adalah pertanian (*"Pungguang nan indak basaok mancarikan paruik nan indak basrisi"* Pungguang yang tidak tertutup dan perut yang tidak berisi) dengan jenis usaha: berladang padi, berkebun sayur, kebun limau, kebun sawit, kebun karet dan sebagainya. Dalam pengerjaannya sebagian besar diusahakan secara pribadi dengan pola *"malambéh hari"* (julo-julo), *"menyarayo"* (Minta tolong). Pengelolaan tanah ulayat sebenarnya tidak disalahkan jika tanah itu dikelola oleh pihak lain selain suku yang memiliki tanah tersebut, pola yang sering dilakukan adalah dengan sistem *pertama* Sipaduo/dipatigo (sistembagi hasil, seperdua atau sepertiga), *Kedua Maulua* artinya pemindahan hak penggarapan tanah ulayat kepada orang lain dengan cara terlebih dahulu sepenggarap menyerahkan sejumlah padi kepada pemilik tanah. *Ketiga* Sasiah artinya adalah penggarap menyerahkan sejumlah padi kepada pemilik sawah dengan ketentuan bahwa padi yang diterima tidak akan dikembalikan kepada orang yang menyasiah (Menyewa), keempat Akun, Kelima Pagang Gadai, Keenam, Hibah, dan ketujuh Wakaf.

Lebih lanjut Bustari (1983) mengemukakan bahwa tanah ulayat bukan hanya dikelola oleh suku yang bersangkutan tetapi juga dapat dikelola oleh suku lain melalui pola bagi hasil dengan istilah *seperduo*, *sepertigo*, *manyisia*, *manyirayo*, ini terjadi karena suatu suku memiliki tanah yang luas namun kurang memiliki tenaga kerja untuk mengelola lahan tersebut, sementara ada suku lain memiliki tenaga kerja yang banyak namun tidak memiliki luas lahan yang memadai.

Tidak dapat dipungkiri bahwa tanah ulayat sering menjadi

sumber konflik dalam suatu masyarakat, dalam konteks Sumatera Barat (Minangkabau) tanah ulayat selalu menjadi salah satu sumber konflik. Hal ini dipicu oleh perbenturan pengaturan tanah ulayat menurut adat Minangkabau dengan Hak Menguasai Negara (HMN) yang diatur dalam pasal 2 UU Pokok Agraria (UU Nomor 5/1966). Dalam versi adat Minangkabau Penguasa adat (penghulu suku/kaum) memiliki kewenangan atas anggota kaum/sukunya untuk mengatur pengelolaan tanah ulayat sementara versi HMN tanah ulayat adalah tanah negara di mana pemerintah selaku penyelenggara negara mempunyai kewenangan tertinggi dalam peruntukan, pengaturan dan pemberian hak atas tanah. Dua pemahaman inilah nampaknya menjadi pemicu berbagai konflik tanah disebagian besar daerah Minangkabau (Suara Rakyat: Februari 2001). Dalam kajian historis perbedaan pemahaman ini juga terjadi pada masa pemerintahan Belanda, Pada tahun 1870, Pemerintahan Hindia Belanda mengeluarkan pernyataan yang dinamakan dengan *Domein Verklaring* yang secara singkat menyatakan bahwa semua tanah yang pihak lain tidak dapat membuktikan sebagai hak *Eigendom*-nya adalah domein (milik) negara. Akibat hukum pernyataan tersebut ternyata merugikan atas tanah yang dipunyai oleh rakyat sebagai perseorangan serta hak ulayat yang dipunyai masyarakat hukum adat, karena berbeda dengan tanah-tanah Eropa di atas tanah-tanah hak adat tersebut pada umumnya tidak ada alat bukti haknya. (Sumarjono: 2001: 60).

Dari nagari yang ada di-Sumatera Barat tercatat 543 nagari dan telah dicatat diinventarisir oleh P3SD (Pusat pengkajian dan Pengembangan Sumber Daya) tahun 2000–2001. Berjumlah 450 nagari, dari pendataan itu secara ekonomi nagari memiliki beberapa potensi seperti pasar nagari, Rimba, hutan, batang air, kolam/tabek, Bandar air, Danau, Laut, Bukit, gunung, tempat rekreasi dan lain-lain. Secara umum pemamfaatan potensi nagari dimanfaatkan :

- Tanah ulayat pada umumnya dimiliki oleh nagari dengan pengelolaan dilakukan oleh suku/kaum dalam nagari.
- Rimbo dimanfaatkan untuk sumber air dan mata pencarian

dan dimiliki oleh suku dan nagari.

- Kolom pada umumnya dimiliki oleh keluarga/kaum.
- Bandar air dimanfaatkan untuk pengairan sawah, kolam/tabek.
- Pasar nagari merupakan sentral ekonomi nagari yang dikelola oleh KAN (kerapatan adat nagari) dan dimanfaatkan oleh masyarakat nagari.

C. Model Kemitraan Plasma-Inti

Penjelasan kajian hukum adat (Soekanto: 2002), peruntukan perolehan atas hak ulayat merupakan izin dari kepala adat (penghulu) pada lahan kosong, bekas bentuk usaha yang ditinggalkan, dan tanah kosong di daerah terpencil, Pemanfaatan hak pakai (*Gebruiksrecht*) dan hak untuk menggarap/mengelola (*ontginingsredht*) merupakan hak pribadi kodrati di atas tanah. Kepemilikan atas hak tersebut akan melekat jika kemudian peserta mengadakan bentuk usaha tertentu atas tanah tersebut. Seperti dalam bentuk, Sawah, tebat, pekarangan, kebun tanaman muda dan kebun tanaman tua.

Kepemilikan tanah secara bersama secara ekonomi pasar (*liberal*) memang sedikit memiliki kesulitan khususnya dalam upaya redistribusi aset dan pemanfaatan tanah secara optimum, di mana masyarakat memiliki aset tanah sebagai salah satu faktor ekonomi, namun di sisi lain masyarakat tidak memiliki modal kerja dan teknologi untuk mengelola potensi ekonomi tersebut. Salah satu sumber pembiayaan (modal) adalah lembaga keuangan dalam bentuk bank. Bank sebagai lembaga keuangan merupakan lembaga mediasi menghimpun dana masyarakat sebagai potensi modal masyarakat dan kemudian menyalurkan kembali dana tersebut ke masyarakat yang membutuhkan modal. Di satu sisi masyarakat yang memiliki dana dengan prosedur yang sederhana bisa memberikan dana ke bank dalam bentuk tabungan dan giro namun di sisi lain masyarakat yang membutuhkan dana mesti mempersiapkan prosedur yang relatif rumit termasuk jaminan (*coleteral*) sebesar 125% dari total pinjaman dalam bentuk barang tak

bergerak (tanah) yang mesti memiliki sertifikat tanah. Sementara itu dari data lapangan diperoleh informasi bahwa 72,34% Kepala keluarga belum memiliki sertifikat tanah. Artinya adalah 28,75% kepala keluarga yang bisa memperoleh kesempatan mendapatkan modal usaha dari lembaga perbankan.

Mencermati persoalan itu pemerintah berupaya mengembangkan usaha-usaha kemitraan salah satunya adalah dengan model PIR-Plasma, di mana dijalin kerjasama antara investor sebagai pemilik modal dengan masyarakat sebagai pemilik tanah ulayat. Pola pengelolaan pribadi dan kerjasama antara masyarakat tetap juga ada dan terjalin secara harmonis di tingkat masyarakat dengan prinsip saling menguntungkan ditemukan pola sewa dan bagi hasil atau diistilahkan dengan "*sasiah dan saparduo dan seprtigo*".

Dalam rangka meningkatkan pembangunan pertanian dikategorikan tiga pola kemitraan perusahaan dengan pertanian yaitu: (machmur: 1995, dalam Djohan: 2000).

- a. Pola Inti Rakyat (PIR) yakni perusahaan melakukan fungsi perencanaan, bimbingan, dan pelayanan sarana produksi, kredit, pengelolaan hasil dan pemasaran bagi hasil usaha tani yang dibimbing (plasma) sambil mengusahakan usaha tani yang dimiliki dan dikelola sendiri.
- b. Perusahaan pengelola, yakni perusahaan yang melakukan fungsi perencanaan bimbingan dan pelayanan sarana produksi, kredit, pengolahan dan pemasaran hasil-hasil usaha tani yang dibimbingnya, tetapi tidak menyelenggarakan usaha tani sendiri.
- c. Perusahaan penghela, yaitu perusahaan yang melakukan fungsi perencanaan, bimbingan dan menampung hasil tanpa melayani kredit sarana produksi dan juga tidak mengusahakan usaha tani sendiri.

Kemudian Machmur (dalam Pakpahan: 2000) dalam publikasi Departemen Perkebunan dan pertanian menggambarkan skema kerjasama antara inti (perusahaan) dengan Plasma (masyarakat).

Gambar 13.1. Bentuk kemitraan antara Investor dengan Masyarakat

Keterlibatan Koperasi secara lebih luas dalam usaha-usaha pertanian dan Perkebunan di Indonesia pemerintah mengeluarkan 5 pola pendekatan dalam pengembangan Koperasi pertanian yakni: Pola 1, Koperasi Usaha Perkebunan, Pola II, Patungan Koperasi dan Investor yang merupakan pengembangan pola PIR di mana dihilangkan pembatasan antara plasma dan inti dan dilakukan komposisi kepemilikan saham, Pola III, Pola Join antara Koperasi dengan Investor dalam pola *"in kind contribution"* yang disertai dengan nilai uang atau nilai lahan yang dikonversikan dalam bentuk saham, POLA IV, BOT, pola ini merupakan pola terbuka bagi investor (BUMN, BUMS, PMA), investor membangun kebun, pabrik dan sarana pendukung dan membangun koperasi dalam usaha perkebunan untuk saling bersinergis dan pola V adalah pola BTN, pola ini adopsi dari pola pembangunan perumahan rakyat, oleh Bank Tabungan Negara, Pemerintah menyediakan paket kredit untuk membangun kebun dan membentuk lembaga keuangan untuk membiayai pembangunan perkebunan tersebut (Dirjen Perkebunan. Dep. Kehutanan: Pakpahan: 2000),

Kebun tanaman tua (*Perkebunan*) merupakan tanah yang

ditanami dengan tumbuhan-tumbuhan yang memberikan hasil setelah jangka waktu lebih dari satu tahun panen, pada kebun tanaman tua hak milik atas tanah akan tanggal, akan tetapi hak milik atas tumbuh-tumbuhan masih diakui.

Secara historis usaha perkebunan hari ini terkait erat dengan perjalanan perkebunan sejak Zaman Pemerintahan Belanda, dengan kelembagaan bisnisnya VOC (*Vereeniging Oost Indische Compagnie*), dan setelah bangkrut tahun 1799, pada tahun 1800 peran VOC selanjutnya digantikan oleh Pemerintahan Belanda. Perusahaan inilah kemudian yang menjadi cikal bakal BUMN Perkebunan yang merupakan hasil nasionalisasi tahun 1957. (Pakpahan: 2000), dan pada tahun 1977 dilaksanakan pola PIR (Perusahaan Inti Rakyat), dengan harapan mempercepat proses peningkatan kesejahteraan rakyat dan distribusi secara adil aset nasional dan lokal. Kinerja Perkebunan di tanah air sejak tahun 1968 mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan dari 5 juta ha menjadi 14,2 juta ha pada tahun 1998, Perkebunan rakyat dari 4,1 juta ha bertambah menjadi 11,2 juta ha pada tahun 1998, namun kinerja produktivitas perkebunan Indonesia jika dibandingkan dengan Malaysia masih tertinggal, khususnya pada perkebunan sawit rata-rata Malaysia 18–21 ton/ha/tahun sementara Indonesia baru berkisar 14–16 ton/ha/tahun

Namun kemudian perjalanan pola PIR-BUN menimbulkan dampak negatif yakni konflik sosial yang menimbulkan kerugian material pada tahun 1998 yang ditaksir mencapai Rp2,6 triliun dan korban jiwa (data GPPI: 1999). Secara ekonomi munculnya konflik tersebut diakibatkan oleh kesenjangan yang tinggi antara pemilik dan pengelola perkebunan besar dengan masyarakat di sekitar, berubahnya kepemilikan tanah dari kepemilikan komunal menjadi kepemilikan pribadi para pemegang HGU. Pembangunan perkebunan ke depan tentu diharapkan kerukunan dan keharmonisan semua *stakeholders* merupakan kata kunci untuk keberhasilan pembangunan perkebunan, Pakpahan (2000), mengemukakan bahwa keberlanjutan usaha-usaha perkebunan tidak terlepas dari sejauh mana nilai-nilai keadilan dengan pada

sumber daya, hasil, kesempatan kerja, kesempatan berusaha antar generasi didistribusikan secara adil (*Justice according to distribution of resources, benefit, opportunities, and intergeneration equity*).

BAB XIV

MODEL PENGELOLAAN PLASMA-INTI (Contoh Kemitraan yang relatif sukses)

Walaupun pola ini menimbulkan berbagai persoalan tetapi di beberapa daerah pola ini cukup membantu tumbuhnya perekonomian daerah seperti yang terjadi di Sumatera Barat, Jambi, Sumatera Barat dan Kalimantan pada perkebunan kelapa sawit. Namun pola ini pada saat sekarang ini sudah mulai harus dievaluasi. Di saat hak guna usaha (HGU) perusahaan sudah jatuh tempo dan habis masa kepemilikannya, sebenarnya pemerintah daerah harus arif dan bijaksana untuk melakukan evaluasi apakah lebih baik, tanah itu peruntukannya dikembalikan ke masyarakat atau tetap diperpanjang untuk kepemilikan swasta (*cooperate*). Pada periode 1970-an–1990-an, diasumsikan rakyat tidak memiliki modal dan penguasaan teknologi sehingga perlu dimitrakan dengan pengusaha yang memiliki modal, teknologi dan pasar. Namun saat ini sudah 30 tahun lebih kita membangun sumber daya manusia (*human capital*) melalui pembangunan sektor pendidikan dan kesehatan, apakah asumsi itu masih terpenuhi? Data berikut ini menggambarkan piramida penduduk Indonesia bisa dilihat pada grafik berikut ini:

Gambar 14.1.
Piramida Penduduk Indonesia, Sumber diolah dari BPS, 2010.

Pertimbangan kedua, adalah komposisi pembagian tanah plasma pada masa pembangunan plasma dengan model ‘inti-plasma’ 60-40, di mana 60% lahan dimiliki dan dikelola oleh perusahaan ‘inti’ dan 40% lahan dikelola oleh koperasi dengan anggota-anggotanya. Dan masing-masing rumah tangga petani mendapatkan 2 hektar lahan untuk perkebunan dan 0,25 hektar untuk pemukiman. Jika mereka memiliki anak 5 orang maka kepemilikan lahan petani perkapitanya akan semakin mengecil. Jika rumah tangga tersebut masih menurunkan tradisi menjadi petani bagi anggota keluarganya maka sebenarnya mereka berada pada kepemilikan lahan sempit untuk bertani. Ini bisa diartikan program ‘plasma-inti’ akhirnya menurunkan tradisi rumah tangga berpenghasilan rendah atau mewariskan kemiskinan. Lain halnya jika mereka berhasil menaikkan status sosial anak mereka menjadi kaum profesional di kelas menengah melalui pendidikan. Maka tentunya program ini bisa dikatakan berhasil mengangkat anak petani kelas bawah menjadi kelas menengah.

Di masa mendatang, sebenarnya pemerintah harus bisa menghitung dan memperkirakan kondisi ini, jika kondisi pertama yang terpenuhi maka pemerintah berkewajiban mengembalikan kembali kepemilikan lahan 'inti' ke kepemilikan rakyat inilah yang dinamakan dengan kebijakan ekonomi pro-rakyat dan *welfare* kesejahteraan. Namun jika perpajakan kepemilikan lahan tersebut masih diberikan perpajakan kepada investor maka pemerintahan daerah yang bersangkutan bisa dinamakan dengan pro-pasar atau *new-liberalisme* bagi rakyat. Tanah ulayat yang tidak dimanfaatkan tentu saja tidak akan menghasilkan manfaat ekonomi yang memadai bagi masyarakat nagari. Tanah sebagai salah satu potensi nagari mesti dikelola dengan baik sehingga menghasilkan aktivitas ekonomi sehingga akan menghasilkan *output* yang bisa bernilai ekonomi.

Berbagai bentuk usaha bisa dilakukan oleh masyarakat untuk menjadikan tanah ulayat bernilai, di antaranya adalah usaha perkebunan kelapa Sawit. Pada bab III penulis mencoba menjelaskan bahwa model kemitraan antara perusahaan dengan masyarakat bisa menjadi salah satu model pengelolaan yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Tetapi, pola ini tidaklah sesuatu yang mesti dicontoh, penerapan pola ini dengan asumsi, masyarakat belum memiliki kemampuan teknologi, manajerial dan akses pasar. Tetapi jika sebagian anggota masyarakat nagari telah memiliki kemampuan teknologi pengelolaan perkebunan mulai dari pembibitan, pengolahan tanah, penanaman, pemeliharaan dan pengelolaan hasil panen dan memiliki kemampuan mengorganisir ekonomi komunitas atau kelompok serta mengetahui dan memiliki akses pasar domestik dan luar negeri. Maka sebaiknya masyarakat nagari mengupayakan badan usaha bisnis sendiri sehingga sumber daya tanah yang dimiliki bisa lebih optimal digunakan untuk kesejahteraan masyarakat nagari. Tanah tidak perlu lagi di bagi atau di-*share* dengan pengusaha sebagai perkebunan 'inti'.

Namun untuk tahap awal, sambil anggota masyarakat belajar mengetahui dan terampil dalam teknologi dan pengelolaan maka model 'plasma-inti' ini patut menjadi salah satu model yang bisa dilakukan dalam mengelola tanah ulayat nagari. Penjelasan bab ini merupakan hasil survey yang dilaksanakan pada tahun 2004 di Nagari Lingkung Aua di Kabupaten Pasaman Barat.

Dalam penelitian di Nagari Lingkuwa Aua yang dilakukan ternyata memang hak kepemilikan tanah ulayat masih diakui secara hukum oleh pemerintah, masyarakat dan investor, ini terlihat bahwa kontrak kerjasama kemitraan (MoU) antara investor PT GMP dengan KUD Lingkung Aua (masyarakat lokal) tetap melibatkan para penghulu nagari yang di dalamnya termasuk kaum adat (ninik mamak), alim ulama dan cerdik pandai. Hal ini menjadi jelas bahwa eksistensi hak ulayat Nagari masih tetap diakui secara nyata oleh semua *stakeholders* yang memiliki kepentingan terhadap pemanfaatan dan penggunaan tanah.

A. Latar belakang Lokasi Pengelolaan Tanah Ulayat

1. Geografi Nagari

Nagari Lingkung Aua merupakan daerah pusat simbol kesatuan masyarakat adat di wilayah Pasaman bagian Barat yakni "*Daulat Parit Batu*" yang merupakan salah satu dari tiga daulat yang ada di Pasaman. Pada masa lalu Nagari ini dikelilingi dengan aua (bambu), sehingga nagari ini dinamai oleh masyarakat dengan Nagari Lingkung Aua.

Nagari Lingkung Aua merupakan salah satu Nagari yang terletak di Kabupaten Pasaman Barat dengan luas wilayahnya 168 KM² dengan ketinggian 2.500 Meter dari permukaan air laut dengan curah hujan 210 Mm/tahun, suhu udara 28–33°C, adapun batas-batas nagari adalah sebagai berikut:

- a. Sebelah utara berbatasan dengan nagari Aia Gadang dan Sei Aur.
- b. Sebelah selatan berbatasan dengan Nagari Koto Baru.
- c. Sebelah barat berbatasan dengan Nagari Kapa dan Sasak.

- d. Dan sebelah timur berbatas dengan Nagari Aua Kuning dan Sinuruik.

Dari data yang diperoleh dari monografi Nagari Lingkung Aua, nagari ini memiliki tanah pertanian se-luas 16.800 ha, dengan distribusi 10.600 ha dataran rendah, 6.200 perbukitan/pegunungan. Tanah berdasarkan tingkat kesuburannya dapat dikelompokkan 4 (*empat*) kategori yakni sangat subur, sedang, tidak subur dan tanah Erosi. Tanah subur seluas 5.700 ha, sedang 1.325 ha, tidak subur/lahan kritis 9.359 ha dan erosi 416 ha, sementara itu erosi tanah hanya 18 hektar tanah yang berpotensi untuk erosi. Sementara itu solum tanah atau ketebalan kulit bumi/tanah yang mengandung hara dengan kedalaman cm dapat dilihat dalam tabel 14.1. berikut ini:

Tabel 14.1. Kedalaman Solum Tanah

No	Kedalaman (cm)	Luas (Ha)
1	< 50 cm	9.775
2	50 – 99 cm	1.325
3	100 – 200 cm	5.700
4	> 200 cm	0
	Jumlah	16.800

(Sumber: *Profil Nagari dan Ekspose Nagari Lingkung Aua tahun 2003*)

Pemanfaatan tanah di nagari aua kuning, seluas 10.455 ha digunakan untuk lahan pertanian dan perkebunan, ini 62,23 % dari luas lahan di Nagari. Sementara itu lahan kosong yang masih terlanter berjumlah 230 ha dan lahan ilalang, dan gambut seluas 6.125 ha.

2. Penduduk

Penduduk Nagari Lingkung Aua berjumlah 24.746 orang dengan komposisi 12.542 orang perempuan dan 12.204 orang laki-laki, 5.441 Kepala Rumah Tangga (KK) dengan kepadatan penduduk 147,3 orang per KM². Data penduduk menurut umur dan jenis kelamin dirinci sebagai berikut :

Tabel 14.2. Komposisi Penduduk, Berdasarkan Struktur Umur, 2003.

Umur	laki-laki	Perempuan	Jumlah
0 - 11 bulan	276	268	544
1 - 5 tahun	1,418	1,475	2,893
5 - 12 tahun	1,415	1,462	2,877
13 - 18 tahun	2,281	2,195	4,476
19 - 49 tahun	3,729	3,520	7,249
50 - 69 tahun	3,176	3,056	6,232
> 70 tahun	247	228	475
jumlah	12,542	12,204	24,746

(Sumber: *Profil Nagari dan Ekspose Nagari Lingkung Aua tahun 2003*)

Komposisi penduduk berdasarkan jenis kelamin tidak begitu berbeda dengan kecenderungan umum di Sumbara Barat, yakni 51% penduduk merupakan perempuan dan 49% penduduk laki-laki. Komposisi penduduk berdasarkan umur, terbesar berada pada range 13–69 tahun yakni 72,56% artinya sebagian besar penduduk berada pada usia produktif dan hanya 1,9% penduduk yang berada pada umur lebih dari 70 tahun (jompo) dan terdapat 25,5% penduduk merupakan anak-anak dan bayi.

Nagari Lingkung Aua merupakan salah satu nagari pertanian, hal ini bisa dilihat dari pekerjaan utama penduduk, lebih dari 61,5% penduduk bermata pencarian sebagai petani penggarap dan petani ladang dan buruh tani. Dan pekerjaan urutan kedua yang banyak dilakukan oleh masyarakat nagari adalah usaha jasa dan pertukangan yakni 12,36%. Sementara itu profesi lain pedagang, Pegawai Negeri Sipil/TNI/POLRI hanya 11,4% dari penduduk produktif. Lebih rinci komposisi penduduk berdasarkan profesi dan usia produktif dapat dilihat dalam tabel 3.3 berikut ini

Dari tabel 13.3 dapat dilihat bahwa penduduk Nagari Lingkung Aua 61,5% merupakan petani penggarap dan buruh tani. Dari sejumlah itu dapat diklasifikasikan petani sawah 26,85%, petani tanah tegalan/ladang 26,29%, petani penyewa/penggarap 5,31%, buruh tani 16,62%, pemilik tanah perkebunan 16,62% dan buruh

pertanian 8,31%.

Namun data ini tidak bisa mengklasifikasikan petani yang memiliki lebih dari satu jenis pekerjaan pertanian, artinya bisa jadi ada sebagian petani yang di samping memiliki tanah persawahan juga memiliki tanah perkebunan. Kenyataannya memang ditemukan bahwa sebagian besar petani memiliki dua bidang usaha tersebut di samping usaha pertanian sawah mereka juga ada yang memiliki lahan untuk perkebunan.

Tabel 14.3. Komposisi Penduduk Berdasarkan Profesi dan Pekerjaan, 2003.

Jenis Pekerjaan	Jumlah
1. Petani pemilik/penggarap	6 .019
2. Buruh tani dan ladang	1.200
3. Wirausaha/pedagang	330
4. Pegawai Negeri	68
5. Guru	278
6. TNI/POLRI	120
7. Jasa	939
8. Tukang dan industri	511
9. Tidak bekerja	2.260
Jumlah	11.725
Usia produktif	11.725
Usia tidak produktif	13,021
Jumlah	24,746

Sumber : Profil Nagari dan Ekspose Nagari Lingkuang Aua tahun 2003.

Untuk lebih lengkap distribusi penduduk yang memiliki lahan di Nagari Lingkuang Aua dapat terlihat dalam tabel 14.4 berikut ini:

Tabel 14.4. Status Kepemilikan Pengelolaan Tanah

No	Status	Orang
1	Pemilik tanah sawah	1.938
2	Pemilih tanah tegal/ladang	1.898
3	Penyewa/penggarap	383
4	Buruh Tani	1.200
5	Pemilih tanah perkebunan	1.200
6	Buruh Perkebunan	600
	Jumlah	7.219

Sumber: *Profil Nagari dan Ekspose Nagari Lingkung Aua tahun 2003.*

Data 14.4 di atas menggambarkan jumlah penduduk yang memiliki lahan pertanian, Penduduk Nagari Lingkung Aua sebagian besar memiliki lahan pada range 0,1–0,5 ha, yakni 25,90%, kepemilikan pada luas kecil dari 0,1 ha 18,79%, kepemilikan lahan pada range 2,1–2,9 ha hanya 18,20% dan diikuti dengan kepemilikan luas lahan 1,6–2,0 ha sebesar 17,27%, kepemilikan pada luas lahan 0,6–1 ha sebesar 11,51%, sementara itu kepemilikan luas lahan dari 3–10 ha hanya 1,15%.

Data ini menggambarkan kepemilikan lahan petani atas tanah 98,85% hanya memiliki lahan antara 0,1 ha-2,6 ha sementara penduduk yang memiliki luas lahan besar dari 2,6 ha hanya 1,15%.

Untuk lebih lengkap distribusi luas lahan yang dimiliki oleh penduduk dapat dilihat pada tabel 14.5 berikut ini :

Tabel 14. 5. Struktur Kepemilikan Tanah

No	Luas Kepemilikan (ha)	orang	Persentase
1	< 0,1	1.305	18.78
2	0,1 – 0,5	1.800	25.90
3	0,6 – 1.0	800	11.51
4	1,1 – 1,5	500	7.19
5	1,6 – 2,0	1.200	17.27
No	Luas Kepemilikan (ha)	orang	Persentase
6	2,1 – 2,9	1.265	18.20

Tabel 14.5. Lanjutan

7	3,0 – 4,9	15	0.22
8	5,0 – 5,9	16	0.23
9	6,0 – 8,-	10	0.14
10	9,0 – 10.	6	0.09
11	Lain-lain	33	0.47
	Jumlah	6.950	100

Sumber: *Profil Nagari dan Ekspose Nagari Lingkung Aua tahun 2003.*

B. Pengelolaan Tanah Ulayat

Menurut pandangan hukum adat Nagari Lingkung Aua, tanah ulayat merupakan tanah kepemilikan bersama masyarakat nagari yang pengelolaannya diserahkan kepada kaum/suku.

Luas tanah dan lokasi tanah yang dimiliki sekarang merupakan pembagian yang telah disepakati dalam musyawarah (*rundiang*) antar suku pada saat pembentukan Nagari.

Pada mulanya penduduk di Nagari Lingkung Aua hanya dihuni oleh beberapa suku namun kemudian berkembang menjadi 8 suku yakni, *Melayu, Tanjung, Piliang, Jambak, Caniago dan suku Mandailing* dari Tapanuli Selatan, pada masa Pemerintahan Hindia Belanda suku Jawa dan Batak juga mulai datang ke Nagari Lingkung Aur (Wawancara dengan mantan Ketua KAN Lingkung Aua) sehingga dinamika masyarakat terjadi perubahan, secara adat, sosial, ekonomi dan budaya termasuk kepemilikan dan pengelolaan tanah ulayat.

Tanah ulayat nagari merupakan kepemilikan tertinggi yakni semua tanah yang bukan tanah milik pribadi dan kaum, di samping itu tanah ulayat biasanya juga terdiri dari sungai, jalan, benda buatan nagari, balai adat, mesjid, surau, batas nagari. Tanah ulayat merupakan hak kepemilikan bersama yang dikuasai oleh seluruh anak Nagari baik yang dirantau maupun di Nagari. Dalam pemakaiannya tanah ulayat Nagari bisa digunakan dengan otorisasi atau izin dari kepemimpinan Nagari (Penghulu dan Pemerintahan Nagari) namun setelah tidak dipakai lagi berlaku hukum "*kabau pai kubangan tingga*".

Tanah ulayat kaum adalah tanah milik bersama suatu kaum, dalam pemanfaatan tanah kaum boleh menunjuk pribadi atau *paruik* dari anggota kaum untuk memakainya. Sedangkan status pemakaian itu ada dua macam yaitu hak pakai dan ganggam *bauntuak*. Hak pakai sewaktu-waktu dapat dipindah pakaikan kepada anggota kaum yang lain, setelah seseorang memakai tanah itu dan kemudian ditinggalkan tanah itu dapat dipakai lagi oleh anggota kaum yang lain tanpa adanya ganti rugi. *Ganggam bauntuak* menjadi hak pakai turun temurun oleh satu *paruik* atau pribadi. Lambang *bauntuak* digariskan menurut garis keturunan ibu (*matrilineal*) “*Diriak biriak turun ka samak, pai kasamak mencari makan, dari ninik turun kamamak dari mamak turun kakamanakani*”. Jika keluarga itu habis, dalam pengertian tidak ada lagi kemenakan, harta pindah menjadi milik kerabat lain dalam kaum itu menurut garis keturunan ibu yang paling dekat dengan istilah *panjang bekaratan dan laweh bersibiran*.

Tanah ulayat belukar atau bekas peladangan (*sasok*) yang belum dimiliki ganggam *bauntuak*, dibersihkan dan dapat digarap oleh seseorang atas persetujuan kaum. Jika yang menggarap adalah anggota kaum maka tanah garapan itu bisa menjadi *ganggam bauntuak*, namun jika yang menggarap adalah tidak anggota kaum maka status pengelolaan masih tanah garapan. Status tanah ulayat kaum secara berangsur-angsur mengalami perubahan menjadi hak pengelolaan pribadi. Terjadinya pemindahan hak pengelolaan ulayat biasanya berubah karena terjadi proses jual beli tanah. Proses perubahan ini terjadi seiring dengan terjadinya proses pertumbuhan daerah yang semakin meningkat dan intensitas pemakaian dan permintaan terhadap tanah semakin tinggi.

Banyak faktor yang mendorong terjadinya perubahan kepemilikan hak ulayat kaum menjadi kepemilikan pribadi atau keluarga. Di antaranya adalah proses pemindahan kepemilikan melalui jual beli, pemberian orang tua kepada anak, sertifikasi tanah oleh individu dan lain-lain.

Jual beli dan sertifikasi tanah merupakan salah satu faktor yang

dominan penyebab hilangnya hak ulayat menjadi hak pribadi. Terjadinya perubahan tersebut adalah faktor pola pertukaran yang sudah berjalan di Nagari. Meningkatnya permintaan terhadap tanah, sehingga harga atas tanah meningkat, maka volume transaksi ekonomi akan berjalan lebih cepat dan lebih banyak. Sehingga tanah menjadi komoditas ekonomi yang bernilai tinggi. Jika ada pemilik tanah, sebagai anggota suku saat itu tidak memiliki uang tunai untuk membeli barang dan jasa tertentu, maka ia cenderung memindahkan hak kepemilikan tanahnya ke orang lain baik dalam anggota suku maupun anggota masyarakat dari nagari lain. Moment itu seperti menyekolahkan anak ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, membuat rumah, membeli mobil, dan lain-lain sehingga menjual tanah menjadi salah satu sumber untuk mendapatkan uang dalam jumlah yang lebih besar. Di samping itu juga memudarnya kesatuan komunal suku sebagai upaya hidup bersama dan meningkatnya pola hidup individualistik juga menjadi penyebab berubahnya kepemilikan lahan ulayat menjadi hak kepemilikan pribadi.

Dulu, ketika pola hidup bersama dalam suku masih kuat, kebutuhan satu anggota suku dirasakan menjadi kebutuhan suku secara bersama-sama, maka usaha ladang bersama, rumah gadang bersama, dan pola hidup bersama lainnya menjadi tradisi bagi masyarakat nagari. Namun pola itu di era sekarang sudah mulai memudar.

Hal ini disebabkan karena terjadinya perubahan sosial ekonomi dan lingkungan global. Munculnya institusi modern baik pemerintah maupun perusahaan serta organisasi sosial modern menyebabkan institusi tradisional semakin berkurang fungsinya di tengah masyarakat. Dulu, *Ninik Mamak* berfungsi sebagai pembimbing suku, penentu dan pengarah sumber daya di nagari "*Pai tampek batanyo, pulang tampek babarito*". *Ninik mamak* berfungsi sebagai pengayom, pendidik dan penentu nasib anggota suku namun fungsi itu berkurang perannya. Pada saat sekarang fungsi-fungsi itu sudah disediakan oleh lembaga formal seperti sekolah, layanan pemerintah, lembaga hukum, dan fungsi-fungsi

pemerintahan lainnya. Artinya peran sosial, politik dan ekonomi *Ninik Mamak* telah diambil alih oleh institusi negara, dan bisnis, sebagai wujud dari berdirinya Negara Republik Indonesia yang telah diproklamirkan 17 Agustus 1945. Maka tentu saja perubahan dinamika lingkungan itu memberikan dampak langsung terhadap status kepemilikan dan pengelolaan tanah komunal di Sumatera Barat.

Tanah bagi nagari merupakan modal primer eksistensi nagari, karena keberadaan nagari juga tidak terlepas dari ada tidak adanya teritorial yang di diami. Desakan faktor internal dan eksternal mendorong pemakaian tanah di Nagari semakin tinggi. Penduduk nagari yang selalu tumbuh sebagai akibat dari proses alamiah manusia menjadi salah satu penyebab semakin meningkatnya penggunaan tanah. Manusia memiliki hasrat, keinginan dan kebutuhan, sementara itu kebutuhan yang sifatnya primer itu pada umumnya berasal dari tanah seperti makanan dan minuman.

Meningkatnya hasrat dan perubahan pola konsumsi mendorong masyarakat untuk meningkatkan pendapatannya, termasuk menjual tanah untuk mendapatkan sejumlah rupiah. Fenomena ini menimbulkan perubahan hak milik tanah dari kepemilikan komunal menjadi kepemilikan pribadi dan kepemilikan asing dalam bentuk HGU (hak guna usaha). Luas tanah yang tercatat di Nagari Lingkung aua berjumlah 16.800 ha, dari luas tersebut telah dimanfaatkan secara maksimal oleh masyarakat dan pihak asing dengan komposisi perkebunan seluas 8.985 Ha, atau 53,48% dari luas wilayah, 3,07% untuk pemukiman dan jalan, 2,44% untuk persawahan dan hanya 1,% hutan belukar sementara itu 39,70% lahan yakni seluas 6.669 Ha masih lahan kosong, lahan kritis.

Dari data nagari diperoleh informasi bahwa, kepemilikan tanah saat ini yang tercatat dalam Inventarisasi Kekayaan Nagari dapat dilihat dalam **tabel 14.7** berikut ini :

Tabel 14.7. Status Kepemilikan Tanah Nagari Lingkung Aua

No	Status Kepemilikan	Luas (Ha)	Keterangan
1	Tanah Hak Milik yang telah disertifikatkan	2.265	1.565 orang pemilik
2	Tanah Hak Sewa	-	-
3	Tanah Hak Guna Usaha (HGU)	3.600	PT Gersindo
3	Tanah Hak Pakai	-	-
4	Tanah Hak Guna Bangunan	-	-
5	Tanah Kas Nagari (Eks Kas desa)	-	-
6	Tanah Ulayat Nagari	300	
7	Tanah Ulayat Kaum	750	
8	Tanah Ulayat Suku	200	
9	Tanah Eks Erpach 24 (pancang merah)	1.200	PT P VI
10	Lain-lain belum terdata milik suku/kaum dan keluarga	8.485	
	Jumlah	16.800	

Sumber: Profil Nagari dan Inventarisasi Kekayaan Nagari Pasaman, P3SD, Padang, 2001.

Data di atas menunjukkan 6,32% dari jumlah penduduk memiliki sertifikat tanah, dan 28,76% keluarga memiliki sertifikat, ini artinya adalah 93,78% penduduk yang belum memiliki sertifikat tanah, atau 72,34% keluarga yang belum memiliki sertifikat tanah. Kalau kita telaah lebih lanjut, ada hubungan antara kepemilikan sertifikat tanah dan akses ke lembaga keuangan khususnya bank. Semakin tinggi kepemilikan sertifikat tanah penduduk maka kemungkinan penduduk untuk mendapatkan kredit dari lembaga keuangan semakin tinggi.

Jaminan (*colleteral*) dalam bentuk surat berharga atas kepemilikan barang tidak bergerak seperti tanah menjadi salah satu syarat untuk mendapatkan kredit ke lembaga perbankan, Sehingga dengan data yang ada dapat diartikan bahwa kemampuan masyarakat melakukan pinjaman permodalan ke perbankan maka bisa disebutkan hanya 28,76% kepala keluarga. Sementara 72,34% kepala keluarga yang tidak bisa melakukan pinjaman ke lembaga

perbankan. Kepemilikan PT Gersindo dan PT P VI yang dimiliki oleh sejumlah kecil pemilik saham (Badan hukum perseroan) dan pemerintah memiliki 4.800 Ha, tanah sebagai kepemilikan tanah bersertifikat HGU, yakni 53 persen ini menandakan bahwa kepemilikan HGU atau perseorangan lebih luas dan lebih tinggi persentase kepemilikannya dari pada masyarakat yang memiliki sertifikat.

Penggunaan tanah seluas 16.800 Ha, sebagian besar digunakan untuk lahan perkebunan seluas 8.985 Ha, atau 53,48% dari luas wilayah, 3,07% untuk pemukiman dan jalan, 2,44% untuk persawahan dan hanya 1,31% hutang belukar (sasok) sementara itu 39,70% lahan yakni seluas 6.669 Ha masih lahan kosong, lahan kritis, sedang diupayakan untuk dikelola secara intensif. Tanah seluas 6.669 Ha merupakan tanah kosong, dari wawancara dengan tokoh adat dan perangkat nagari tanah ini merupakan tanah bekas peladangan dan tanah-tanah kosong yang merupakan tanah cadangan, pada awalnya merupakan lokasi lahan yang disediakan untuk persawahan.

Lahan ini pada awalnya merupakan upaya untuk meningkatkan hasil padi daerah sebagai salah program peningkatan swasembada beras. Indikasi ini bisa dilihat dari proyek irigasi batang tongar namun kemudian proyek irigasi tersebut belum berfungsi secara maksimal. Maka sebagian masyarakat mengalihkan penggunaan tanah untuk perkebunan kelapa sawit sehingga bandar-bandar air mengalami kerusakan dan kehilangan fungsinya. Untuk lebih rinci terlihat dalam tabel 14.8 berikut ini :

Tabel 14.8. Luas Tanah Menurut Penggunaannya

No	Penggunaan	Jumlah (Ha)	Keterangan
1	Perumahan dan pekarangan	449	
2	Sawah teknis	12	
3	Sawah setengah teknis	80	
4	Sawah tadah hujan/ sederhana	318	

Tabel 14.8. Lanjutan

No	Penggunaan	Jumlah (Ha)	Keterangan
5	Perkebunan Negara	1,200	PT P VI
6	Perkebunan Swasta	3,800	PT Gersindo
7	Perkebunan Rakyat	3,985	plasma dan perorangan
8	Pertanian ladang kering	416	
9	Hutan - Negara	0	
10	Hutan - Nagari	220	
11	Sungai dan bandar	8	
12	Kolam/tebat/tambak	10	
13	Tanah tandus/kritis	18	
14	Padang Ilalang	6	
15	Tempat rekreasi/olah raga	14	
16	Jalan raya	53	
17	dan lain-lain	6,213	Dalam proses pengolahan
	Jumlah	16,800	

Sumber: Profil Nagari dan Inventarisasi Kekayaan Nagari Pasaman, P3SD, Padang.

Penggunaan tanah untuk usaha-usaha persawahan, tebat/kolam pada umumnya dimiliki oleh keluarga/kaum, yakni seluas 10 Ha, proses pemanfaatan tanah ini ada beberapa model pengelolaan yang sering dilakukan oleh masyarakat yakni, pola sewa (*manyasia*) dan bagi hasil (*sabaduo*, *sapatigo*), pola sewa biasanya dilakukan untuk keluarga yang memiliki lahan namun tidak bisa atau tidak memiliki tenaga untuk mengusahakan sawah tersebut.

Sehingga dimintakan kepada suku atau keluarga yang lain dengan kesepakatan harga sewa, harga sewa biasanya sebesar jumlah benih padi yang ditanam di lokasi sawah tersebut atau dikonversi senilai uang (Rp) yang dibayar sebelum atau sesudah panen sawah. Namun terdapat juga model bagi hasil dengan model "*seperduo*", di mana pemilik tanah menyediakan lahan dan bibit dan diserahkan pengelolaanya kepada pihak lain sampai masa panen, "*sepertigo*"

dilakukan pemilik lahan menyediakan bibit, dan pupuk sementara untuk teknis pelaksanaannya diserahkan kepada pihak lain dan pihak lain tersebut mendapatkan sepertiga dari hasil panen padi yang diperoleh. (Hasil wawancara dengan tokoh Kunci dan anggota masyarakat). Sementara itu untuk penggunaan luas tanah ulayat yang lebih luas untuk pembangunan perkebunan besar dalam bentuk kelapa Sawit atau kelapa Hebrida pola pengelolaan mesti melibatkan banyak pihak, yakni Daulat Parit Batu sebagai pucuk adat nagari, dan para penghulu Nagari yang tergabung dalam Kerapatan Adat Nagari (KAN) Lingkung Aua.

C. Pengelolaan Pola Plasma

Pada akhir tahun 1980-an pemerintah mengeluarkan kebijakan Kemitraan Plasma-Inti sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional. Pola ini diterapkan dengan asumsi, perlunya sinergi antara pengusaha dengan masyarakat. Pengusaha memiliki keahlian, teknologi dan manajerial serta pasar sementara itu masyarakat memiliki tenaga kerja dan tanah.

Lalu, kedua potensi ini di mitrakan dengan pola 'plasma-inti'. Dengan berbagai model pembagian di antaranya 50:50, 40:60 bahkan ada yang 70:30 sesuai dengan kesepakatan antara masyarakat dan pengusaha. Kemitraan antara INTI dan PLASMA. PT GMP sebagai INTI memiliki sejumlah modal dan teknologi dan akses pemasaran dalam bidang usaha perkebunan kelapa sawit. Dalam kerjasama ini INTI memberikan bimbingan teknis kepada petani plasma, selama 4 tahun. Mulai dari pembangunan perkebunan kelapa sawit sampai pohon kelapa sawit menghasilkan buah (TBS), yakni pada tahun kelima.

Pada saat pohon sawit telah menghasilkan maka kebun tersebut diserahkan kepada petani melalui koperasi yang dibagi berdasarkan kelompok-kelompok tani. Koperasi ini dinamakan dengan Koperasi Sawit. Di Nagari Lingkung Aua terdapat KUD Lingkung Aua II yang beranggotakan petani plasma sawit yang berdomisili di Nagari Lingkung Aua sementara itu usaha perkebunan berlokasi di

Tanjung Pangka dan dan Rimbo Janduang.

Pada penelitian ini diwawancarai 68 orang responden yang menjadi anggota plasma sekaligus menjadi anggota koperasi, pertanyaan tentang plasma berkaitan dengan peran INTI dalam memfasilitasi pembangunan kebun sawit. Dari wawancara yang dilakukan ditemukan bahwa proses pembangunan perkebunan kelapa sawit dilakukan dengan tiga tahap pembangunan perkebunan yakni :

a. Tahap Perencanaan dan Pra Pembangunan

Pada tahap perencanaan, kegiatan-kegiatan yang dilakukan adalah negosiasi antara pemilik modal (*Investor*) yakni PT GMP dengan Pemerintahan Daerah (Pemda) Kabupaten Pasaman, Pemerintahan Daerah Pasaman berfungsi memfasilitasi pertemuan antara pemilik modal dengan masyarakat nagari, negosiasi yang dilakukan akhirnya menghasilkan kesepakatan kedua belah pihak yang diturunkan dalam bentuk kontrak kerjasama (MoU). MoU merupakan kesepakatan kerjasama yang ditandatangani oleh semua pihak (*stakeholders*) di antaranya yakni, kepala desa, tokoh masyarakat adat (KAN), ninik mamak, Pemilik modal dan Pemerintahan Daerah Pasaman. Maka terjadilah kerjasama kemitraan antara PT GMP dengan Pemerintahan Daerah Pasaman dan masyarakat Nagari Lingkung Aua yang tergabung dalam Koperasi Unit Desa Lingkung Aua.

b. Pembangunan Kebun

Dalam kontrak kerjasama disepakati 20% kebun dimiliki oleh Investor sebagai INTI dan 80% luas kebun diserahkan kepada masyarakat sebagai plasma. Pembangunan perkebunan menjadi tanggung jawab INTI dalam hal ini adalah PT GMP, teknik pembangunan tersebut dimulai dari, pengukuran, pengkavlingan dan pengolahan tanah, pembibitan, penanaman, penyiangan dan pemupukan sampai masa umur 4 tahun. Setelah memasuki tahun ke-5. Perkebunan kelapa sawit dan biaya atau kewajiban bank atas pembangunan kebun tersebut dipindah tangankan atau

diserahkan dari INTI kepada petani melalui koperasi. Sejumlah kewajiban yang menjadi tanggungan petani diurus, diarsipkan dan didokumentasikan oleh pengurus koperasi.

c. Panen Tandan Buah Segara (TBS)

Secara teknis pohon sawit bisa berbuah pada umur 4 tahun dan pada tahun tanam ke 5, buah kelapa Sawit sudah bisa di panen. Proses pematangan buah kelapa sawit dapat terlihat dari perubahan warna kulit buahnya, dari hijau pada buah muda menjadi merah jingga waktu buah telah masak. Proses pekerjaan yang mesti dilakukan dalam pemanenan meliputi pekerjaan memotong, tandan buah, memungut brondolan dan mengangkut TBS ke Pabrik CPO (*Crude Palm Oil*). Di KUD Lingkung Aua II pihak 'inti' menyediakan truk pengangkutan TBS dari sentra perkebunan ke Pabrik CPO

Perkebunan sawit yang telah diserahkan kepada petani berjumlah 1.000 ha, yang dimiliki oleh 500 orang petani di mana masing-masing petani mendapatkan 1 kavling lahan yakni seluas 2 hektar, sementara ada 2.000 hektar lagi yang akan diserahkan kepada petani untuk tahun depan.

Dari diskusi dan wawancara yang dilakukan diperoleh informasi bahwa INTI berperan besar dalam membangun kebun sawit walaupun kemudian biaya atas pembangunan perkebunan dibebankan kepada petani dalam bentuk kewajiban bank yang harus dibayar setiap kali panen, yang bayar melalui potongan langsung koperasi setiap bulan. INTI juga berperan mengangkut dan membeli TBS yang dihasilkan dari perkebunan ke Pabrik. Namun dalam hal pendidikan INTI tidak melakukan pendidikan dan penyuluhan yang memadai kepada petani tentang teknis perkebunan sawit dan penyuluhan pertanian secara luas.

Pertanyaan yang diajukan kepada responden berkaitan dengan seberapa besar peran INTI membantu fasilitasi pertanian, penyediaan kebutuhan rumah tangga, dan layanan pendidikan sebagian besar responden yakni 89% menjawab tidak ada peran INTI menyediakan pupuk yang lebih murah kepada petani.

Jawaban ini ketika dikonfirmasi kepada pengurus koperasi, pengurus koperasi mengatakan bahwa setelah tahun ke-5 biaya pupuk sudah menjadi kewajiban petani, hal ini dikarenakan sejak tahun 2000 pemerintah tidak lagi memberikan subsidi pupuk kepada petani, sehingga petani menjawab negatif atas pertanyaan tersebut.

Berkaitan dengan modal kerja ternyata INTI tidak lagi menyediakan modal kerja kepada plasma sehingga juga jawaban responden 100% menjawab bahwa INTI tidak membantu petani dalam penyediaan modal. Namun peran INTI dalam pembelian TBS, ternyata, anggota plasma menjawab bahwa INTI telah berperan besar dalam membeli TBS dengan harga yang tinggi, namun ada 40% responden yang menjawab bahwa INTI terlalu lamban merespon perubahan harga yang terjadi di tingkat pasar terbuka.

Kemudian soal pemeliharaan dan pengolahan teknis perkebunan pasca penyerahan perkebunan memang INTI tidak membantu melakukan kegiatan tersebut sehingga petani menyerahkan ke koperasi atau di kerjakan sendiri.

Program kemitraan yang dilakukan oleh masyarakat Nagari Lingkung Aua dengan PT GMP ternyata pola PIR-Plasma, di mana dalam pola ini INTI hanya menyediakan perkebunan tanpa menyediakan perumahan dan subsidi makanan, lain halnya dengan pola PIR-Trans, sehingga pertanyaan yang diajukan kepada responden mengenai penyediaan kebutuhan pokok dan modal kerja dijawab negatif oleh responden 89%.

Program penyuluhan kenyataannya banyak dilakukan oleh penyuluh pertanian (PPL), sehingga INTI tidak begitu intensif melakukan pendidikan dan pelatihan, 78% responden mengatakan bahwa INTI tidak melakukan pendidikan dan pelatihan. Berkaitan dengan kontribusi sosial, INTI terhadap plasma khususnya perhatian terhadap kegiatan pendidikan sebagian besar responden menjawab bahwa INTI tidak pernah melakukan kegiatan pengembangan masyarakat dalam bentuk beasiswa kepada anak-anak petani dan juga INTI tidak pernah melakukan pendidikan dan pelatihan

pertanian dan manajemen usaha tani.

Hasil wawancara dengan responden diperoleh informasi tentang peran INTI bagi Plasma. Program PIR/Plasma kemitraan masyarakat Nagari Aur Kuning dengan PT GMP merupakan hasil kesepakatan sejak tahun 1991, di mana INTI diberikan hak penggunaan lahan seluas 3.800 Ha dan INTI diwajibkan membuat lahan perkebunan untuk petani plasma. Peneliti mengajukan 14 pertanyaan kepada responden tentang: fasilitasi pertanian, penyediaan kebutuhan rumah tangga dan layanan pendidikan.

Dari penjelasan pengurus kelompok diperoleh informasi bahwa sejak tahun 0 hingga tahun 4, INTI (*PT GMP*) berkewajiban membuat perkebunan untuk petani plasma, kemudian, setelah kelapa sawit berumur 5 tahun, kebun sawit seluas 2 hektar diserahkan ke petani plasma termasuk transfer semua kewajiban yang diakibatkan oleh investasi perkebunan. Jadi setelah tahun ke 5, teknis perkebunan menjadi tanggung jawab petani plasma yakni pemeliharaan, pemupukan dan pemanenan.

Dari wawancara dengan responden dan tokoh kunci masyarakat nagari diperoleh informasi bahwa INTI berperan dalam hal:

- a. Membangun dan membuat petani plasma perkebunan kelapa sawit sebanyak 2 kavling atau 2 hektar untuk anggota yang terdaftar, dengan ketentuan bahwa INTI harus membangun dan melakukan pemeliharaan kebun dari tahun awal (0 tahun) hingga tahun ke-4 atau pohon kelapa sawit bisa menghasilkan dan bisa membiayai operasional perkebunan.
- b. Bersamaan dengan penyerahan hak atas perkebunan kelapa sawit maka kewajiban atas seluruh biaya yang diakibatkan oleh pembangunan kebun tersebut dibebankan kepada petani dalam bentuk kewajiban bank yang diangsur dengan hasil panen kelapa sawit.
- c. INTI berkewajiban membeli hasil kebun dalam bentuk TBS (tandan buah segar) sawit yang dihasilkan oleh petani plasma,

sehingga INTI melakukan monopoli atas pembelian TBS, dengan komitmen harga pasar, kenyataannya perubahan harga jual TBS di Pabrik INTI hanya mengalami perubahan sekali dalam satu bulan baik naik atau turun. Namun petani diuntungkan oleh keterjaminan pasar atas produksi TBS yang dihasilkan oleh perkebunan sawit petani plasma.

- d. INTI juga berperan mengangkut hasil TBS dari perkebunan ke pabrik dengan catatan bahwa biaya atas pengangkutan harus juga ditanggung oleh petani.

Pembangunan kebun di Lingkung Aua, tidak terlepas dari tidak langsung keberhasilan pembangunan plasma-Inti-trans di Jorong Jambak antara PTP N VI dengan masyarakat nagari.

Keberhasilan ini menjadi inspirasi dan spirit untuk pembukaan perkebunan di lokasi lain di Pasaman Barat termasuk di Nagari Lingkung Aua. Salah satu perkebunan yang dikembangkan dalam kemitraan antara masyarakat dengan investor adalah kemitraan antara Masyarakat dengan PT GMP sebagai 'inti', kemitraan ini dimulai pada tahun 1992 dengan beberapa tahap, tahap pertama (I) terdiri dari 21 Kelompok, dengan mengelola 3.800 hektar untuk INTI (PT GMP) dan INTI 500 anggota kelompok seluas 1.000 ha, pada tahap I ini, secara rata-rata TBS yang dihasilkan setiap bulannya adalah 793.626 Kg dengan harga rata-rata Rp560 dengan total penjualan rata-rata Rp443.502.440.

Dari data time series yang diperoleh selama periode Januari 2003 hingga Februari 2004, diperoleh informasi bahwa produksi terbesar terjadi pada bulan Agustus 2003 total produksi mencapai 1.177.973 Kg, dengan penjualan TBS sebesar Rp648.518.693, dan harga rata-rata tertinggi terjadi pada bulan Desember sebesar 679.06/Kg TBS, sementara itu produksi terendah terjadi pada bulan November 2003 dengan total produksi 523.362 Kg, Sementara penjualan TBS terendah terjadi di bulan April sebesar Rp284.052.677, dan harga rata-rata terendah terjadi pada bulan Mei 2003 dengan harga Rp464/Kg TBS. Berikut ini, grafik produksi TBS untuk periode Januari 2003-Februari 2004:

Grafik pada gambar 14.2 dibawah ini menggambarkan trend produksi sawit untuk setiap bulan selama setahun, dari trend tersebut diketahui bahwa terdapat 2 kali masa panen besar setiap tahunnya, yakni pada bulan Januari–Februari, dan bulan Juli–Agustus.

Sumber: Data di-olah dari Data KUD Lingkung Aua, tahun 2003-2004.

Gambar 14.2.

Trend Produksi TBS, Periode Januari 2003–Februari 2004

Pembangunan tahap II luas kebun berjumlah 5.200 ha, yang berlokasi di Tanjung Pangka 4.600 hektar dan di Rimbo Janduang 1.600 hektar (Sumber inventarisasi kekayaan nagari: 2002) dengan pembagian 20% INTI (PT GMP) seluas 1.400 hektar dan 3.800 plasma, model pengelolaannya, tahun 1 sampai tahun ke-4 pengelolaan perkebunan dilakukan oleh INTI, awal tahun ke-5 kebun diserahkan ke plasma (masyarakat) sebagai anggota plasma yang otomatis merupakan anggota Koperasi Lingkung Aua II. Pasca penyerahan kebun sawit ke petani sebagai anggota plasma/ koperasi maka konsekwensi pendapatan dan biaya menjadi hak dan tanggung jawab petani selanjutnya. Hal ini merupakan salah satu point kesepakatan antara INTI dan plasma dalam kerjasama model

kemitraan PIR-Plasma. Pendapatan bersih petani merupakan hasil penjualan TBS yang dikurangi dengan potongan-potongan yakni: Pemeliharaan, panen material, transportasi dan pengangkutan, retribusi dan kewajiban hutang pada Bank dan Koperasi.

a. Pemasaran

Menurut keterangan yang didapatkan dari responden, diperoleh informasi bahwa penjualan TBS dilakukan secara langsung ke pabrik perusahaan INTI melalui fasilitasi KUD Lingkung Aua II. Pola pemasaran ini merupakan salah satu isi kontrak kerjasama yang telah dilakukan dengan INTI. Jadi, dengan demikian petani sudah memiliki kepastian pasar untuk menjualkan hasil perkebunan kelapa sawit.

Secara skematis pola pemasaran hasil panen dapat digambarkan sebagai suatu rantai pemasaran berikut ini:

Keterangan :

——Transfer TBS , -----Transfer dana/uang

Gambar 14.3. Rantai pemasaran TBS di Nagari Lingkung Aua.

Pemasaran hasil kebun kelapa sawit dalam bentuk TBS langsung dijual ke pabrik PT GMP, namun muncul persoalan bagaimana mengangkut TBS tersebut dari perkebunan ke pabrik, untuk memecahkan persoalan ini akhirnya disepakati dua cara yakni pengangkutan yang dilakukan oleh INTI namun semua biaya yang diakibatkan oleh pengangkutan dibebankan kepada penjualan panen petani atau petani boleh mengantarkan secara langsung TBS ke pabrik.

Bagi anggota plasma/koperasi yang tidak memiliki alat angkut koperasi langsung mengurus semua dan membebaskan

pada amprah/daftar perhitungan hasil atas pendapatan petani peserta plasma pada setiap kelompok, perhitungan biaya PT GMP perkelompok dalam bentuk rekapitulasi penerimaan bersih petani. Perhitungan tersebut merupakan tabulasi atas total penjualan dikurangi dengan (potongan) dalam bentuk biaya-biaya sehingga diperoleh pendapatan bersih yang diterima oleh petani. Total penjualan yang menjadi hak petani akan ditransfer ke koperasi setiap bulannya sebagai mitra kerjasama antara INTI dan plasma/koperasi.

b. Pendapatan (*Revenue*)

Penjualan merupakan perkalian antara total produksi TBS (kg) dengan harga TBS (Rp). Sementara itu pendapatan bersih yang diterima oleh petani plasma merupakan perhitungan dalam bentuk pengurangan pendapatan/penjualan atas biaya-biaya yang dibebankan atas usaha perkebunan tersebut. Rata-rata pendapatan bersih yang diterima oleh petani peserta plasma/anggota koperasi setiap hektarnya perbulan adalah sebesar Rp704.589 atau sebesar 174% dari biaya operasional dan beban/kewajiban bank dan koperasi perbulan yang dikeluarkan, petani mendapatkan margin sebesar 63,5% dari penjualan TBS yang dihasilkan. Sementara itu B/C ratio adalah 1,73:1, artinya adalah setiap pengeluaran Rp1 menghasilkan Rp1,76 pendapatan bersih. Petani peserta plasma pada KUD Lingkung Aur II rata-rata memiliki kebun sawit 2 hektar, sehingga pendapatan bersih yang diterima perbulan adalah sebesar Rp1.409.178 dan rata-rata pendapatan bersih petani pertahunnya adalah sebesar Rp16.910.136,10

Di Nagari Lingkung Aur, pendapatan keluarga bersumber dari kebun sawit dan pendapatan dari sumber lain yakni: usaha pertanian bukan kebun sawit yakni jagung, semangka, cabe, padi, coklat, kelapa, dan usaha-usaha non pertanian seperti warung/dagang/gaji/upah/jasa transportasi dan industri rumah tangga.

Pendapatan dari kelapa sawit mampu memenuhi 86,40% kebutuhan konsumsi rumah tangga nagari. Artinya Penghasilan

kebun ternyata memberikan kontribusi paling besar dalam memenuhi kebutuhan rumah tangga. Sementara itu pendapatan yang bersumber dari pendapatan di luar perkebunan sawit hanya menutupi kebutuhan konsumsi keluarga sebesar 13,60%.

c. Pengeluaran (*cost*)

Ongkos produksi (*cost*) dapat merupakan semua pengeluaran yang dilakukan oleh produsen untuk memperoleh faktor-faktor produksi dan bahan-bahan mentah yang akan digunakan untuk menghasilkan barang-barang yang diproduksi (Sukirno: 2000), Biaya atau *cost* produksi dapat dibedakan atas dua yakni *Total Fixed Cost* (TFC) dan *Total Variabel Cost* (TVC), jadi total *cost* merupakan penambahan TFC dan TVC. Menurut data tabulasi yang diperoleh dari KUD Lingkung AUA II, diperoleh informasi bahwa elemen biaya tetap adalah, beban bank, beban kewajiban pada koperasi, biaya pemeliharaan, biaya pupuk. Sementara itu biaya variabel adalah ongkos angkut sesuai dengan jumlah Kg yang dihasilkan dan biaya pemanenan. Secara rata-rata total *cost* yang dikeluarkan oleh petani peserta plasma setiap hektar perbulan adalah sebesar Rp405.046 atau 37% dari penjualan kotor TBS.

D. Pola Koperasi Plasma dan Perannya dalam Pembangunan Daerah

Penggunaan tanah seluas 8.985 Ha, atau 53,48% dari luas lahan Nagari, telah memberikan kontribusi yang positif terhadap kesejahteraan masyarakat di mana terlihat bahwa terserap tenaga kerja di bidang pertanian sebesar 61,57% dari usia produktif, atau 7.219 orang, memberikan kontribusi terhadap pendapatan negara dalam bentuk : PBB (Pajak Bumi dan Bangunan) Rp18.619.606 dan retribusi daerah dalam bentuk bagi hasil retribusi daerah yang bersumber dari retribusi TBS (tandan buah segar) sebesar Rp124.619.508 untuk tahun 2003.

Sementara itu telah telah mendorong tumbuhnya perkebunan sawit rakyat non plasma yang merupakan usaha-usaha perorangan

yang dibuat dan dikelola secara pribadi seluas 600 hektar atau terjadi penggunaan tanah sebesar 3,57% dan 6,68 5 dari total penggunaan lahan untuk perkebunan PIR-plasma. Dulu, pada awal pembangunan kebun kelapa sawit di Pasaman Barat, masyarakat setempat menyatakan "sawit yang mencari orang" sementara itu sekarang banyak orang yang mencari kebun sawit.

Peningkatan perkebunan sawit pola usaha perorangan mulai berkembang pasca tahun 1992-an sebagai implikasi dari slogan "*Orang mencari sawit*", hal ini merupakan salah satu efek positif dari pembangunan pola pembangunan perkebunan pola PIR-Plasma, diperoleh juga data bahwa secara rata-rata petani masyarakat non plasma/koperasi ini memiliki kurang dari 1,5 hektar berjumlah kurang dari 800 orang dan sementara itu lebih dari 2 hektar berjumlah kurang dari 16 orang. Dari diskusi peneliti dengan tokoh masyarakat dan responden penelitian dalam diskusi *face to face* diketahui bahwa perkebunan perorangan ini dilakukan oleh petani plasma yang telah berhasil, anggota masyarakat yang memiliki lahan tapi tidak mendapatkan jatah di perkebunan plasma.

KUD Lingkung Aua II merupakan salah satu koperasi masyarakat yang berbasis anggota yang memiliki usaha yang sama yakni petani perkebunan kelapa sawit.

Usaha ini telah mulai dirintis sejak tahun 1992, atas kerjasama PT Gersindo Minang Plantation dengan KUD Lingkung Aua atas fasilitasi Pemerintah Daerah Kabupaten Pasaman. Koperasi ini memiliki 3000 orang anggota, dengan rincian 500 anggota koperasi telah mendapatkan perkebunan kelapa sawit sebagai program tahap I pembangunan, dan 2.500 orang/KK lagi, masih menunggu giliran masih penyerahan kebun dari INTI ke plasma. Dalam penelitian ini penulis juga meminta respon kepada anggota koperasi tentang peran koperasi dalam meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

Dari 11 item pertanyaan yang diajukan terdapat ternyata 9 pertanyaan dijawab dengan negatif oleh responden dan hanya 3 pertanyaan yang sebagian besar memberikan jawaban positif. Seluruh responden menyatakan bahwa koperasi tidak memiliki

peran penting dalam penyediaan pupuk bagi petani. Setelah dicek dan dikonfirmasi ke pengurus koperasi ternyata pengurus koperasi juga mengatakan bahwa memang Koperasi mulai dari tahun 2000 tidak lagi menjual pupuk. Sejak dihapusnya subsidi pupuk yang disalurkan melalui koperasi tahun 2000, koperasi tidak lagi melakukan pembelian pupuk untuk dijual kepada anggota karena beberapa pertimbangan :

- Petani kecenderungannya tidak membeli secara tunai sehingga koperasi kesulitan dalam pengadaan pupuk dengan harga yang lebih murah dari harga yang dijual oleh pedagang biasa.
- Jalur distribusi pupuk dari perusahaan produksi pupuk ternyata ke Pasaman sangat baik sehingga harga dipasar sangat bersaing dan koperasi kesulitan keuangan dalam melakukan investasi dalam persediaan pupuk.

Kemudian pertanyaan yang diajukan tentang peranan koperasi dalam penyediaan modal usaha bagi anggota, sebagian besar responden (60%) mengatakan bahwa koperasi mampu memberikan layanan keuangan dalam bentuk kredit kepada anggota. Respon yang disampaikan oleh responden kemudian dikonfirmasi ke pengurus koperasi, pengurus koperasi menyatakan bahwa koperasi sebenarnya hanya sebagai mediasi dan garansi Institutional atas kredit yang diterima oleh koperasi. Dalam lain perkataan koperasi menjadi penjamin kredit anggota ke BPD.

Berkaitan dengan peran koperasi dalam menjualkan hasil produksi perkebunan kelapa sawit petani (70%) responden menjawab bahwa koperasi bisa menjualkan TBS lebih tinggi dari penjualan non anggota, namun masih terdapat (40%) responden yang bersikap negatif. Berdasarkan wawancara yang dilakukan diperoleh informasi bahwa perubahan harga pada INTI (PT GMP) hanya terjadi sekali dalam satu bulan, sehingga jika terjadi kenaikan harga TBS hari ini tidak bisa berlaku hari ini pada penjualan TBS plasma namun masih menunggu hasil negosiasi pengurus dengan INTI dan akan berlaku untuk bulan selanjutnya.

Salah satu keuntungan berkoperasi adalah koperasi semestinya

harus mampu membantu anggota dalam bentuk layanan teknis pada pemeliharaan perkebunan, ternyata 60% responden menjawab bahwa koperasi belum mampu secara maksimal dalam pengelolaan teknis perkebunan. Pengurus koperasi mengatakan bahwa dalam teknis pemeliharaan perkebunan, pengurus memberikan dua pilihan kepada anggota (*petani*), pilihan pertama pemeliharaan kebun di laksanakan oleh koperasi namun nanti akan menjadi faktor pengurang atas penjualan TBS anggota dan pilihan kedua pengelolaan dan pemeliharaan perkebunan diserahkan kepada petani. Ternyata dari dua (2) pilihan tersebut, anggota sebagian besar memilih pada pilihan kedua yakni melakukan sendiri pemeliharaan perkebunan. Adapun alasan anggota adalah karena petani bisa melakukan pemeliharaan secara sendiri dengan anggota keluarga (anak). Keuntungan yang diperoleh oleh petani adalah penjualan TBS, tidak dipotong lagi dengan biaya pemupukan dan pemeliharaan oleh koperasi.

Berkaitan dengan layanan koperasi terhadap barang-barang kebutuhan sehari-hari anggota, ternyata koperasi tidak melakukan usaha-usaha konsumsi (*toserba*), dari informasi yang diperoleh diketahui bahwa koperasi kesulitan permodalan dalam melaksanakan usaha konsumsi (Penyediaan kebutuhan sehari-hari anggota) tersebut sehingga wajarlah jika respon dari responden negatif melebihi (70%) dari responden yang ditanya.

Pembukaan perkebunan kelapa sawit model 'plasma-inti' di Pasaman Barat memberikan dampak ganda bagi perekonomian daerah. Pada tahun 1980-an pemerintah sedang giatnya melaksanakan program 'plasma-inti' di Pasaman Barat. Pada waktu itu pemerintah berusaha meyakinkan penduduk untuk mengikuti program 'plasma-inti'. Namun ada sebagian penduduk yang khawatir dengan program itu, dan ada juga sebagian penduduk masih trauma dengan kasus Buruh Tani Indonesia (BTI) yang merupakan ormas PKI, dan bagi anggota BTI dimasukkan dalam kategori C pada tahanan politik orde baru.

Sehingga pada waktu itu ada anekdot "Sawit mencari orang"

namun awal tahun 1990-an ketika kebun sawit penduduk sudah berhasil, justru kemudian terbalik "Orang mencari sawit". Artinya pembukaan kebun sawit memberikan efek ganda (*multiflier effect*) kepada penduduk sekitar perkebunan 'plasma-inti'. Sehingga penduduk membuka sendiri perkebunannya dengan modal dan usaha dilaksanakan sendiri oleh penduduk, sehingga berkembang usaha perkebunan kelapa sawit milik perseorangan.

E. Pengelolaan Usaha Perorangan

Usaha perorangan merupakan salah satu dampak dari pembangunan perkebunan 'plasma-inti', masyarakat Nagari termotivasi oleh keberhasilan petani peserta plasma dari usaha perkebunan kelapa sawit dalam lain perkataan pembangunan perkebunan kelapa sawit oleh 'inti-plasma' memberikan dampak positif terhadap penggunaan tanah di nagari Lingkung Aur II, dari catatan tahun 2002, diperoleh data bahwa usaha perkebunan kelapa sawit di Nagari Linkung Aur telah mencapai 8.985 hektar dengan rincian seperti terlihat dalam tabel 3.10 berikut ini :

Tabel 14.10. Rekapitulasi Penggunaan Lahan Untuk Perkebunan Sawit di Nagari Lingkung Aua

No	Kepemilikan	Luas Ha	Keterangan
1	Perkebunan Negara	1,200	PT P VI
2	Perkebunan Swasta	3,800	PT Gersindo
3	Perkebunan Rakyat	3,985	plasma dan perorangan
	Jumlah	8.985	

Sumber: Monografi Nagari Linkung Aua: 2003.

Usaha perorangan juga merupakan inisiatif petani atas ketertarikan atas kelayakan usaha dan keberhasilan perkebunan sawit plasma. Dari wawancara dengan petani sawit diperoleh informasi bahwa usaha perorangan memiliki keuntungan :

- Tidak membutuhkan pengurusan administrasi yang berbelit-belit.
- Bisa mendapatkan pupuk yang lebih murah di pasar

- c. Dengan sertifikat yang dimiliki bisa mendapatkan kredit dari lembaga keuangan dan
- d. Dalam pengolahan lahan yang bisa dilakukan dengan sendiri tanpa melakukan pengupahan dengan orang lain.
- e. dan kemudian dalam menjualkan harga kadang-kadang lebih mahal dari anggota plasma karena sensitive dengan dengan mekanisme pasar yang berlaku.

a. Pemasaran

Menurut keterangan yang petani, pemasaran hasil pohon sawit dalam bentuk TBS (tandan buah segar) tidak dilakukan kontrak kerjasama dengan pabrik (PTP VI PT GMP) pada umumnya petani hanya menjual hasil kebun sawit ke pedagang pengumpul. Sehingga jalur distribusi pemasaran TBS petani usaha perorangan dapat digambarkan 14.4 berikut ini :

Secara skematis pola pemasaran hasil panen dapat digambarkan sebagai suatu rantai pemasaran berikut ini :

Keterangan:

—— Transfer TBS

---- Transfer dana/uang

Gambar 14.4.

Rantai Pemasaran TBS Usaha Perorangan Nagari Lingkung Aua.

Dalam pemasaran hasil kebun petani menjual kepada pedagang pengumpul dan kemudian pedagang pengumpul menjual TBS tersebut ke pabrik. Termin pembayaran ke petani biasanya dilakukan dengan tunai, namun ada juga pedagang membayar dengan termin system 2 kali dalam satu bulan.

Ketika ditanyakan kepada responden petani usaha perorangan 89 persen responden menjawab bahwa dengan usaha perorangan lebih memungkinkan mendapatkan harga yang lebih tinggi

dibandingkan dengan penjualan petani plasma. Dan hanya 11 persen yang mengatakan tidak bisa menjual dengan harga yang lebih tinggi. Hal ini dikarenakan perubahan harga yang diterima oleh petani usaha perorangan lebih cepat dibandingkan dengan petani plasma karena pada peserta plasma perubahan harga terjadi sekali dalam satu bulan. Sementara itu perubahan harga yang terjadi di pasar terjadi sekali dalam satu minggu bahkan sekali dalam satu bulan hal ini terjadi karena terjadi persaingan antara pedagang pengencer. Namun ketika dilakukan cek data dengan data-data dari koperasi dan ternyata usaha perorangan lebih rendah 61,5% dari produksi rata-rata petani plasma dan koperasi, dengan harga jual 22% lebih rendah dari harga jual petani koperasi/plasma.

b. Pendapatan (*Revenue*)

Penjualan merupakan perkalian antara total produksi TBS (kg) dengan harga TBS (Rp). Sementara itu pendapatan bersih yang diterima oleh petani usaha perorangan merupakan hasil pengurangan penjualan atas biaya-biaya yang dikeluarkan atas usaha perkebunan tersebut. Rata-rata pendapatan bersih yang diterima oleh petani setiap hektarnya perbulan adalah sebesar Rp167.176 atau sebesar 74,23% dari biaya operasional yang mesti dikeluarkan sementara itu pendapatan (*benefit*) yang diperoleh sebesar 43% dari total penjualan yang dihasilkan. Sementara itu B/C ratio adalah 1,74:1, artinya adalah setiap pengeluaran Rp1 menghasilkan Rp1,74 pendapatan/penjualan. Sementara itu pendapatan kotor yang diperoleh perhektar perbulan adalah Rp392.405,-, sehingga dalam usaha perorangan kontribusi kebun sawit terhadap pendapatan keluarga hanya sebesar 11,5%.

c. Biaya/pengeluaran (*cost*)

Ongkos produksi (*cost*) dapat merupakan semua pengeluaran yang dilakukan oleh produsen untuk memperoleh factor-faktor produksi dan bahan-bahan mentah yang akan digunakan untuk menciptakan/menghasilkan barang-barang yang diproduksi (Sukirno: 2000), Biaya atau cost produksi dapat dibedakan atas dua

yakni *Total Fixed Cost* (TFC) dan *Total Variabel Cost* (TVC), jadi total *cost* merupakan penambahan TFC dan TVC. Menurut data tabulasi yang diperoleh dari sumber responden, diperoleh informasi bahwa elemen biaya tetap adalah, biaya pemeliharaan/penyiangan, biaya pupuk. Sementara itu biaya variabe adalah ongkos angkut sesuai dengan jumlah Kg yang dihasilkan dan biaya pemanenan. Secara rata-rata total cost yang dikeluarkan oleh petani setiap hektar perbulan adalah sebesar Rp225.229 atau 57% dari total penjualan kotor TBS.

F. Hasil Penelitian

Untuk mengetahui analisis perbandingan pendapatan bersih petani antara anggota koperasi/atau peserta plasma dengan usaha perorangan dalam pengelolaan tanah ulayat di Nagari Lingkung Aua, maka dilakukan analisis komparatif dengan menggunakan rumus analisis beda (*comparative analisis*) dengan sampel terpisah (*independent*), dengan taraf kepercayaan 90% dan standard error (10%). Analsisi ini digunakan untuk menjawab pertanyaan apakah terdapat perbedaan antara pendapatan bersih yang diterima oleh petani anggota koperasi/peserta plasma dengan petani usaha perorangan pada usaha perkebunan kelapa sawit.

H0: Terdapat perbedaan pendapatan bersih antara petani Koperasi/plasma dan usaha perorangan dalam pengelolaan tanah ulayat. Hasil perhitungan statistik diperoleh angka F hitung=97,28 sementara itu F tabel, dengan dk pembilang (K-1) 2-1=1, dan dk penyebut S (n-1)=93-1=92 diperoleh F tabel dengan taraf kepercayaan 90%, F tabel=3,16. Ternyata F hitung lebih besar dari F tabel sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama (H0) dapat diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat perbedaan secara signifikan pendapatan bersih petani plasma/koperasi dengan usaha perorangan dalam pengelolaan tanah ulayat di Nagari Lingkung Aua.

Jadi dengan demikian system pengelolaan tanah ulayat dengan pola koperasi dan kerjasama kemitraan dengan INTI (PT GMP) memberikan pendapatan bersih yang lebih besar kepada petani.

Berikut ini disajikan rekapitulasi perbandingan pendapatan bersih rata-rata, harga rata-rata TBS perkilogram dan produksi rata-rata TBS perhektar dalam satu bulan bagi petani peserta plasma/anggota koperasi dan usaha perkebunan dengan pola usaha perorangan.

Tabel 14.12. Rekapitulasi TBS, Harga dan Pendapatan Bersih Rata-Rata antara Pola Koperasi Plasma dengan Usaha Perorangan (Untuk satu hektar Lahan Sawit).

Keterangan		Pola Koperasi Plasma			Pola Usaha Perorangan		
No	Uraian	Produksi TBS	Harga/Kg	Pendapatan bersih	Produksi TBS	Harga /Unit	Pendapatan bersih petani
1	Jumlah	119,377	43,447.62	47,912,052.31	20,645	14,288.33	1,683,920.83
2	Mean	1,756	639	704,589.00	826	572	168,392.08

Sumber: Data diolah dari sumber primer dan skunder: 2003

Dari data yang digambarkan oleh tabel 14.12 di atas terlihat bahwa produksi rata-rata perkebunan sawit dengan pola plasma/ koperasi menghasilkan TBS lebih tinggi 112,59% dibandingkan dengan produksi perkebunan sawit dengan usaha perorangan pada setiap hektarnya. Sementara itu harga jual TBS dengan usaha berkelompok dalam koperasi/plasma rata-rata juga lebih tinggi 11,8% dibandingkan dengan usaha perorangan. Sehingga pendapatan bersih yang diterima oleh petani peserta plasma/ anggota koperasi juga lebih tinggi yakni 319,42%, atau 3,19 kali lipat dibandingkan dengan usaha perkebunan kelapa sawit yang dilakukan dalam bentuk usaha perorangan.

Kemudian untuk menjawab hipotesis kedua tentang efektivitas peran koperasi/plasma dan usaha perorangan dalam usaha perkebunan sawit, hubungannya dengan kontribusi pendapatan bersih sawit terhadap pemenuhan kebutuhan rumah tangga keluarga petani. Analisis yang digunakan adalah analisis tabulasi dengan perbandingan (*ratio*), untuk menghitung kontribusi pendapatan

bersih yang bersumber dari perkebunan sawit terhadap pemenuhan kebutuhan rumah tangga petani. Dan untuk mengetahui kontribusi pendapatan bersih yang bersumber dari perkebunan sawit dapat dilihat dalam tabel 14.13 berikut ini :

Tabel 14.13. Tabulasi Kontribusi Pendapatan Bersih Kebun Sawit Terhadap Kebutuhan Rumah Tangga

Peserta Plasma/Koperasi				Usaha Perorangan		
Ket	Konsumsi	Pendapatan	%	Konsumsi	Pendapatan	%
	RT	Bersih (2 Ha)		RT	Bersih	
Jumlah	115,193,619	95.824.105		52,527,702.00	5,518,680.83	
Rata2	1,694,024	1.409.178	86.48	2,101,108.08	220,747.23	11.22

Sumber: Data diolah dari sumber primer dan skunder, 2003.

Berdasarkan hitungan pada tabel 14.13 di atas tercatat rata-rata pendapatan bersih petani yang berasal dari perkebunan kelapa sawit mampu memberikan kontribusi 86,48% dari total kebutuhan rumah tangga setiap bulannya atau dalam lain perkataan bahwa usaha perkebunan sawit dengan anggota plasma/koperasi mampu menutupi biaya kebutuhan hidup keluarga petani sebesar 86,48% sementara itu usaha perkebunan sawit dalam bentuk usaha perorangan hanya mampu memberikan kontribusi sebesar 11, 22%.

Kemudian analisis *Benefit Cost Ratio* dan *net margin* yang diterima oleh petani atas penjualan TBS yang dihasilkan, seperti yang terlihat dalam tabel 14.14 berikut ini :

Tabel 14.14. Rekapitulasi Penjualan, Biaya dan Pendapatan Bersih yang diterima oleh Petani anggota koperasi/plasma dan usaha Perorangan.

Petani Plasma/Koperasi

	Penjualan	Biaya	Pendapatan bersih	Marjin
Jumlah	75,455,167	27,543,115	47,912,052	63 %
Rata-Rata	1,109,635	405,046	704,589	
B/C Ratio			173.95%	

Petani Usaha Perorangan

	Penjualan	Biaya	Pendapatan bersih	Marjin
Jumlah	11,902,943	6,384,263	5,518,681	46 %
Rata-Rata	476,118	255,371	220,747	
B/C Ratio			86.44 %	

Sumber: Data diolah dari sumber primer dan skunder, 2003.

Dari tabel 5.10 di atas terlihat bahwa petani anggota koperasi/ peserta plasma lebih tinggi mendapatkan marjin atas penjualan TBS yang dihasilkan yakni 63,50% atau lebih tinggi 17,14% dibandingkan dengan usaha perorangan sementara itu *benefit cost ratio* yang dihasilkan juga lebih tinggi 87,51% dari usaha perorangan, di mana petani peserta plasma/anggota koperasi mendapatkan *benefit cost ratio* sebesar 173,95% sementara itu petani perorangan hanya 86,44%.

Artinya adalah setiap biaya yang dikeluarkan oleh petani plasma/anggota koperasi Rp1 menghasilkan Rp1,73 sementara itu pada usaha perorangan setiap Rp1 biaya yang dikeluarkan hanya menghasilkan Rp0,85 keuntungan bersih. Dengan demikian usaha perkebunan kelapa sawit dengan berkelompok dalam bentuk koperasi/plasma yang merupakan hasil kerjasama dan kemitraan masyarakat dengan investor lebih efektif memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat petani. Ini artinya adalah model

kemitraan antara koperasi dengan investor dengan pola PIR-Plasma ternyata lebih signifikan memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan petani dan jauh lebih menguntungkan secara finansial dibandingkan dengan usaha perorangan

Kerjasama kemitraan antara pemilik modal dengan masyarakat lokal di Nagari Lingkung Aua memberikan dampak positif terhadap perekonomian daerah. Ada beberapa indikasi kemanfaatan program tersebut, yakni terjalinnya hubungan yang saling menguntungkan (*sinergis*) antara pemilik modal (PT GMP) dengan masyarakat sebagai anggota plasma/koperasi. Secara garis besar dampak positif pembangunan perkebunan sawit terhadap perekonomian nagari yakni:

- a. PT GMP mendapatkan 20% luas lahan yang dibuka dengan hak guna usaha 35 tahun yang kemudian diserahkan kembali ke nagari, dan 80% diserahkan ke masyarakat Nagari setelah umur 4 tahun. Untuk tahap pertama I, saat ini telah diserahkan 1.000 ha kebun sawit ke masyarakat dengan jumlah 21 kelompok dengan anggota 500 orang (KK).
- b. Penduduk bisa bekerja dalam bidang perkebunan dan pertanian di nagari sebanyak 7.219 tenaga kerja atau 61,57% dari usia produktif.
- c. Berkembangnya usaha-usaha perkebunan sawit perorangan non plasma berjumlah 600 ha, dengan produksi rata-rata 686,44 Kg/bulan dengan penghasilan bersih rata-rata perbulan Rp167.176.
- d. Usaha perkebunan kelapa sawit berdampak terhadap tumbuh dan berkembangnya unit-unit bisnis baru yang berhubungan langsung dengan kegiatan perkebunan dengan di tingkat masyarakat, seperti bisnis angkutan, bisnis pupuk dan bisnis bibit serta menstimulus berkembangnya unit-unit bisnis lain seperti perdagangan, konstruksi, jasa-jasa keuangan, jasa dokumen, jasa pendidikan dan lain-lain sebagai akibat dari naiknya pendapatan masyarakat petani.

G. Usaha Perorangan

Usaha-usaha perorangan merupakan salah satu dampak positif dari pembangunan pabrik CPO Inti, kebun kelapa sawit, pertanyaannya apakah usaha perorangan ini lebih menguntungkan atau tidak. Secara kuantitatif hasil bersih dan harga jual pengolahan tanah dengan usaha perorangan relatif lebih rendah dari usaha koperasi/plasma. Produksi rata-rata petani perorangan lebih rendah 53% dari produksi rata-rata petani plasma dan koperasi, dan harga jual 10,5% lebih rendah dari harga jual petani koperasi/plasma.

Rendahnya produksi petani, ada beberapa faktor menyebabkan rendahnya produktivitas perkebunan perorangan di antaranya adalah faktor bibit, penanaman, pengolahan lahan pra tanam, pemeliharaan dan pemupukan, ada kecenderungan perkebunan koperasi/plasma mendapatkan bibit varietas unggul dari Balai Penelitian Perkebunan Medan (BPPM), pembukaan areal yang bersih, penanaman yang standar dan perawatan yang memadai dari INTI dan petani sendiri. Secara teknis tim penulis Penebar Swadaya: 1994, menjelaskan bahwa Kelapa sawit yang baik itu mesti memenuhi syarat standar yakni:

- a. Memiliki bibit unggul, seperti hasil perkawinan antara Dura Deli x Pisifera SP 540 dan Dura Dumpy x Piifera SP 540, SK. Men. Pertanian Nomor KB.320/261/Kpts./5/1984 dengan ciri, warna radikula kekuning-kuningan, sedangkan plumula keputih-putihan, ukuran radikula lebih panjang dari pada plumula, pertumbuhan radikula dan plumula lurus dan berlawanan arah panjang maksimal radikula 5 Cm sedangkan plumula 3 Cm, tinggi bibit yang dianjurkan 70–180 Cm dengan waktu tanam yang menjamin ketersediaan air.
- b. Pembukaan areal, mesti terjaga dari top soil, ditanami dengan tumbuhan penutup tanah (*cover crop*), ukuran lobang, 45 x 45, 60 x 60 x 50 atau 60 x 60 x 60.
- c. Perawatan tanaman, dengan penyulaman, tanaman sela, pemberantasan gulma, pemangkasan, dan pemupukan yang teratur dan sesuai dengan analisis tanah.

Petani usaha perorangan kenyataannya belum begitu memahami proses teknis pembangunan kebun kelapa sawit ini, bibit cenderung dibuat sendiri atau bekas sortiran usaha perkebunan plasma/koperasi, atau bibit palsu yang dijual bebas. Dalam pengolahan lahan juga dilakukan secara sederhana karena keterbatasan modal dan keterampilan teknis untuk itu. Sehingga produksi usaha perorangan jauh lebih rendah.

Menurut konsultan Pabrik CPO (*Crude Palm Oil*) (Goro: 2004, wawancara peneliti) bibit ternyata sangat menentukan rendemen dan kualitas CPO yang akan dihasilkan, bibit yang tidak baik akan menghasilkan rendemen CPO yang rendah dan secara otomatis harga jual TBS juga akan rendah oleh pedagang pengumpul. Sementara itu faktor harga ditentukan oleh kualitas rendemen TBS dan jalur distribusi pemasaran, anggota koperasi/plasma bisa secara langsung menjualkan TBS ke Pabrik sementara itu petani perorangan menjual TBS ke pedagang pengumpul sehingga harga lebih rendah dari harga petani plasma/koperasi. Tingkat rendemen kelapa sawit plasma berkisar antara 20%–22%, sementara petani usaha perorangan berkisar antara 17%–20%. Secara teknis rendemen ini sangat dipengaruhi oleh jenis bibit yang ditanam, pemupukan dan pemeliharaan batang kelapa sawit yang dilakukan oleh petani.

BAB XV

KOPERASI DALAM USAHA PERTANIAN

A. Perubahan Paradigma Koperasi

Akhir-akhir ini, kesadaran akan perlunya relasi sosial dan modal sosial secara umum semakin tinggi. Dalam praktik bisnis modern banyak sinergi, kolaborasi, terjadi seperti sebenarnya, jika masyarakat Indonesia menyadari bahwa kepercayaan dan saling percaya, jaringan, nilai, ikatan dan kelembagaan itu juga merupakan sesuatu kekayaan maka tentu saja kesejahteraan bersama itu bisa terwujud. Namun kesadaran bersama itu mulai turun tatkala individu mulai terbius oleh uang dan pola konsumerisme. Individu mengira bahwa dengan berusaha untuk mendapatkan uang maka pemenuhan segala kehidupannya bisa terpenuhi. Budaya ini tidak dengan sendirinya muncul namun pengaruh sistem perekonomian liberal yang kita anut. Uang segalanya dalam hubungan sosial kita sekarang, ketika kita ingin meminta tolong sesuatu, segalanya memerlukan uang.

Ketika kita pergi ke terminal bus, seorang anak muda datang menghampiri kita menawarkan bantuan membawakan tas lalu kemudian mereka minta uang rokok, lalu kita masuk toilet umum, di situ sudah tertulis masuk toilet Rp1000,-. Sambil menunggu waktu keberangkatan bus kita berbagai jenis orang menghampiri kita, mulai dari pengamen, pengemis, pedagang asongan, sales, yang pada akhirnya bertujuan untuk mencopet duit kita. Kemudian setelah kita menunggu lalu kita naik bus dan kemudian kondektur meminta jasa angkutan kita.

Besok harinya kita pergi ke sekolah untuk menyekolahkan

anak kita lalu administrator sekolah meminta uang pendaftaran, termasuk SPP, dana Komite, Komputer dan lain-lain. Ternyata persyaratan masuk sekolah masih kurang, kita mesti punya kartu keluarga, akte kelahiran dan lain-lain, dan semua persyaratan itu belum ada. Besok paginya kita ke kantor desa, di depan tertulis, pengurusan KTP dan akte kelahiran gratis, tapi sesampainya di dalam kantor, kembali kita di mintakan sumbangan, “sekedarnya Pak”, Apakah ini juga tidak memerlukan uang. Ketika kita sakit dan masuk rumah sakit daerah, di depan pintu kita juga berhadapan dengan *front office* untuk pembayaran karcis masuk.

Pendek kata, semua langkah, hidup dan keperluan di Indonesia ini akhirnya memerlukan uang. Barangkali inilah menjadi penyebab orang berusaha semaksimal mungkin untuk mendapatkan uang karena uang adalah segalanya. Dulu, ketika sistem ini belum begitu kental, masih ada bantuan kita ke orang lain yang tidak memerlukan uang, atau sebaliknya ketika kita membantu teman, saudara atau orang lain kita tidak berharap untuk mendapatkan nilai uang tapi karena segala keperluan kita memerlukan uang akhirnya budaya itu masuk juga dalam diri kita semua.

Inilah nilai baru kehidupan sosial kita, akibatnya seluruh aktivitas dinilai sejumlah rupiah tertentu sehingga menurunkan hidup berkelompok, solidaritas, saling membantu, saling mengasihi, dan saling berbagi. Mencermati trend itu, maka gerakan koperasi ke depan mesti mengkaji kecenderungan ini dan melakukan reposisi dan ideologi gerakannya. Pada awalnya koperasi diilhami oleh nilai-nilai sosiologis seperti saling membantu, membantu diri sendiri, pembatasan bunga atas modal, pembagian kekuasaan berdasarkan hak, bukan kepemilikan aset.

Maka ke depan, koperasi mesti memperbaiki paradigma dan dengan paradigma ekonomi. Pada dasarnya koperasi itu bertujuan untuk menyatukan kekuatan ekonomi suatu komunitas sehingga memiliki posisi tawar bersama, mencapai skala ekonomi dan efisien dalam penggunaan sumber daya. Ketika petani sawit dalam suatu kawasan kompak, dan memiliki informasi harga CPO dunia dan

menawarkan harga TBS tertentu ke 'inti' atau pabrik, jika pabrik tidak sepakat dengan harga itu, maka petani tidak menjual sehingga pabrik tidak bisa beroperasi. Sehingga dengan demikian koperasi memiliki posisi tawar.

Contoh lain, jika petani itu ingin membuat pabrik sendiri mereka berkumpul, menyatukan hasil produksi dan negosiasi dengan lembaga pembiayaan dan bisa membuat suatu pabrik. Mereka bisa membuat pabrik karena mereka bisa mencapai titik skala ekonomi yang optimum, contoh: suatu pabrik mini CPO bisa dibuat dengan skala luas 3.000 hektar, jika petani sawit berkumpul 1.500 orang dengan asumsi masing-masing memiliki 2 hektar, maka mereka bisa membuat satu pabrik.

Namun penyatuan ini amat sulit, ketika beberapa orang petani diimangi dengan harga yang lebih tinggi oleh pedagang atau pabrik, ikatan itu lalu bubar. Karena tingkat pendidikan petani masih rendah.

B. Koperasi dan Peran Pengelolaan Tanah Ulayat

Badan usaha merupakan badan hukum yang disahkan secara hukum, di mana kedudukannya secara hukum bisa dituntut dan menuntut secara di dalam dan di luar pengadilan. Badan hukum diperlukan pada saat banyak person yang bekerjasama dalam usaha-usaha perdagangan, bisnis dan jasa lainnya.

Koperasi merupakan salah satu bentuk badan usaha yang memiliki badan hukum sebagaimana dijelaskan dalam undang-undang koperasi nomor 25/tahun 1992 tentang perkoperasian. Koperasi dari sejak kelahirannya disadari sebagai suatu upaya untuk menolong diri perorangan secara bersama. Oleh karena itu antara *selfhelp-cooperation* atau *individualitet solideiter* (M. Hatta) selalau disebut kebersamaan untuk menggambarkan dasar pendirian koperasi. Kebutuhan bersama untuk bekerjasama, berusaha, koperasi selalu menjadi pilihan untuk mengatur ekonomi orang banyak yang lemah dalam menghadapi persaingan pasar.

Di era globalisasi dan liberalisasi perdagangan muncul

pertanyaan mampukah kalangan koperasi bertahan dengan arus swastanisasi (*privatisasi*) dan persaingan yang semakin tajam. Sebagai mana terlihat dalam kongres ICA (*International Cooperative Alliance*) di Tokyo tahun 1992 dan di Mencheester Inggris tahun 1995 (Soejono: 1997) dalam kongres di Mencheester, Gerakan Koperasi Dunia mensepakati Jati diri koperasi dengan Defenisi, Nilai dan Prinsip:

“Defenisi: Koperasi adalah perkumpulan otonom dari orang-orang yang bersatu secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan aspirasi-aspirasi ekonomi, sosial dan budaya bersama melalui perusahaan yang mereka miliki bersama dan mereka kendalikan secara demokratis. Nilai-nilai: Koperasi-koprasi berlandaskan nilai menolong diri sendiri, tanggung jawab pribadi, demokrasi, persamaan, keadilan, dan kesetiakawanan, mengikuti tradisi para pendirinya, anggota-anggota koperasi percaya pada nilai-nilai *ethis* dan kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab sosial serta kepedulian terhadap orang-orang lain. Prinsip-Prinsip, Prinsip koperasi adalah garis-garis penuntun yang digunakan oleh koperasi untuk memasukkan nilai-nilai tersebut dalam pelaksanaan: Keanggotaan Sukarela dan terbuka, Pengendalian oleh anggota secara demokratis, Partisipasi ekonomi anggota, Otonomi dan kebebasan, Pendidikan dan Pelatihan serta informasi, Kerjasama antar koperasi dan Kepedulian terhadap masyarakat”.

Sementara itu UU Perkoperasian RI Nomor 25/tahun 1992, mendefenisikan koperasi “adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan”.

Kalangan koperasi berkeyakinan bahwa koperasi seharusnya mampu menjawab persoalan kesenjangan dan persoalan distribusi pendapatan dan kekayaan yang belum adil di Indonesia, karena koperasi memiliki prinsip-prinsip dan sistem yang hampir sama dengan substansi ekonomi kerakyatan.

Koperasi pada dasarnya merupakan usaha untuk menyatukan kekuatan, meningkatkan skala ekonomi dan meningkatkan efisiensi produksi sehingga mampu bersaing dan memiliki posisi tawar ekonomi dengan pelaku usaha lain.

Petani kebun kelapa sawit menyatu dalam sebuah koperasi dengan maksud, agar petani memiliki posisi tawar atas harga TBS yang akan dibeli oleh pabrik (INTI). Petani menyatu dalam satu kawasan dengan jenis produksi yang sama yakni TBS sehingga mencapai suatu skala ekonomi sehingga kapasitas satu pabrik bisa terpenuhi dan unit bisnisnya bisa berjalan di lokasi perkebunan.

Namun kenyataannya perkembangan koperasi justru tidak berbanding lurus dengan kesejahteraan masyarakat khususnya anggota koperasi. Dan selanjutnya apresiasi dan persepsi masyarakat terhadap koperasi juga masih belum dipahami secara benar. Sebagian masyarakat masih memandang koperasi sebagai badan sosial, fasilitas kredit, fasilitas program dari pemerintah, tempat membayar PLN, dan berbagai padangan negatif lainnya sebagai akibat dari krisis idiologi, krisis kepemimpinan dan krisis kepercayaan di gerakan dan usaha koperasi (Soejono: 1997).

Sementara itu kelembagaan usaha dalam bentuk individual seperti Perseoran Terbatas, CV, Firma, NV, PO dan lain-lain merupakan lembaga bisnis yang memiliki misi bisnis murni dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan secara maksimal dari usaha bisnis yang dilakukan.

Secara kelembagaan sesungguhnya perbedaan yang mendasar antara koperasi dan non koperasi terletak pada pengambilan keputusan, koperasi lebih mengedepankan pada kedaulatan anggota dengan tidak mempertimbangkan kepemilikan modal (*one man one vote*) sementara perusahaan swasta kekuasaan terletak pada jumlahnya saham yang dimiliki (*One share one vote*).

Koperasi merupakan organisasi yang mengedepankan kekuatan anggota (*membership*), filosofi pendirian adalah orang seorang yang memiliki kepentingan dan kebutuhan yang sama dalam rangka untuk memperkuat dan memberikan sinergi antara satu dengan

yang lainnnya. Idealnya memang bahwa hubungan yang dibangun dalam berkoperasi bukan hanya sekedar hubungan ekonomi (*transaction relationship*), dengan prinsip-prinsip bisnis saling menguntungkan, tapi juga hubungan budaya (*cultural relationship*) dengan aktivitas pendidikan, sosial, kesenian dan budaya. Prinsip koperasi yang menjadi cita-cita dan idiologi koperasi merupakan sifat, karakteristik dari koperasi sebagai suatu organisasi (Soejono: 1997).

Kemandirian (*self help*) adalah nilai sosial-ekonomi dan sosial budaya yang semestinya dijunjung tinggi dalam kehidupan berkoperasi. Secara makro koperasi menghimpun kekuatan bersama untuk memperkuat posisi tawar (*bargaining position*) ekonomi masyarakat berdasarkan persamaan derajat dan emansipasi membentuk sistem demokrasi ekonomi, menolak sistem ekonomi subordinasi, menolak diskriminasi, menolak ketergantungan, mengejar nilai tambah ekonomi (*Economy vallue added*) dan nilai tambah budaya (*cultural vallue*) sekaligus (swasono: 1997).

Rochdale (dalam Hendrojogi: 2000) sebagai salah seorang penggagas koperasi di Inggris tahun 1822, telah mengilhami prinsip koperasi dunia yang dikenal dengan Rochdale prinsip yakni: *Democratic control, open membership, limited interest on capital, the distribution of surplus in devidend to the members in proportion to their purchases, trading stricly on a cash basis, selling only pure and unadelterated goods, providing form the educatioan of the members in Co-operative principle as well as for mutual trading and political and religious neutrality.*

Sementara itu Henzler (dalam Hendrojogi: 1997) mengelompokkan asas koperasi dalam asas-asas struktural (*Structural principle*) dan asas fungsional (*functional principles*). *Democratic control* termasuk structural principle sedangkan azas-azas berkaitan dengan manajemen, kebijaksanaan harga, pemberian kredit, menentukan metode dan standar dari prosedur-prosedur operasional adalah asas fungsional. Asas struktural berlaku dalam semua organisasi koperasi sedang asas fungsional bisa berbeda

pada beberapa jenis koperasi.

Identitas koperasi sebagai karakteristik, idiologi dan cita-cita organisasi tentu mesti tercipta suatu komitmen yang kuat antara elemen organisasi sebagai perwujudan dari usaha bersama untuk mencapai misi dan tujuan yang diharapkan. Pembangunan komitmen (*Commitment building*) antara anggota untuk terlibat (*participatory*) suatu prasyarat dalam pembangunan koperasi. Pembentukan komitmen berkaitan dengan sejauh mana anggota dan masyarakat secara umum sebagai calon anggota koperasi memahami, memberikan respon yang positif yang kemudian diiringi dengan sikap dan perilaku untuk berpartisipasi dalam gerakan dan usaha koperasi. Penerimaan yang benar terhadap prinsip, azas dan tujuan pada hakekatnya adalah untuk membentuk komitmen.

Strategi untuk membentuk komitmen ini adalah dengan penguatan idiologi koperasi dengan jati diri koperasi, perbaikan struktural, dan aktivitas-aktivitas simbolis, dan perhatian murni dalam bentuk insentif ekonomi dalam bentuk sisa hasil usaha dan biaya yang lebih rendah kepada anggota dan masyarakat memberikan pandangan positif dari masyarakat terhadap koperasi. Koperasi yang berhasil dalam konteks anggota akhirnya dapat dimaknai sebagai satu koperasi yang memberikan kemudahan anggota mendapatkan kebutuhan barang dan jasa pada harga yang lebih murah dibandingkan dengan harga pada badan usaha lain, mendapatkan keuntungan (*benefit*) finansial sebagai hasil kegiatan usaha koperasi dan peningkatan kapasitas personal (*capacity building*), ketiga faktor penentu merupakan fungsi solidaritas berkoperasi (*solidarity building*), hal ini menjadi penting sebagai upaya memperkuat dan mempertahankan komitmen dan solidaritas yang telah dibangun sebagai penerimaan positif terhadap cita-cita perjuangan bersama yang dilembagakan dalam bentuk koperasi. Komitmen dan solidaritas akan pudar tatkala koperasi tidak mampu memberikan kontribusi positif terhadap kesejahteraan (*social welfare*) sebagai cita-cita koperasi yang dikampanyekan oleh para fasilitator pembentukan koperasi.

Perhatian pengurus koperasi terhadap anggota sebagai upaya berhimpun yang dimaksud pada saat pendirian, perlu diterjemahkan pada program-program koperasi yang menyentuh kebutuhan dan kepentingan anggota. Analisis yang mendalam terhadap kebutuhan anggota suatu keharusan untuk mewujudkan program yang betul-betul dirasakan oleh anggota. Di Indonesia, Koperasi sejak masa pemerintahan Hindia Belanda dalam perkembangannya tidak terlepas dari inisiatif pemerintah sebagai bagian dari politik etis Belanda, dan kemudian pasca kemerdekaan perhatian pemerintah juga dominan dalam perkembangan koperasi di Indonesia sehingga koperasi telah tumbuh dan berkembang secara melembaga dalam kehidupan ekonomi masyarakat Indonesia. Walaupun muncul persoalan ketika gagasan perkoperasian dikembangkan di Indonesia terdapat perbedaan kesenjangan budaya (*cultural gap*) antara masyarakat Eropa dengan Indonesia yang masih kesulitan menerima pemikiran-pemikiran yang baru dan tidak tersedianya golongan masyarakat menengah yang dapat bertindak sebagai intermediari guna menyalurkan gagasan tersebut, dan kemudian jalur birokrasi makin kuat dan jalur politik melebur dalam jalur birokrasi sedangkan jalur ekonomi meskipun berkembang tetapi belum mampu membangun sektor koperasi yang kokoh dan kuat karena lemahnya potensi ekonomi sosial lapisan masyarakat yang merupakan basis keanggotaan (Soejono: 1997). Kemudian lemahnya basis ekonomi koperasi serta tidak cukup tersedianya sumber daya manusia koperasi sebagai fasilitator dalam pembangunan ekonomi dan keuangan, membuat koperasi sukar untuk membebaskan diri dari ketergantungan terhadap kekuatan dan pengaruh-pengaruh birokrasi.

Dalam proses pembangunan dan pemberdayaan koperasi oleh pemerintah terbit beberapa aturan dan kebijakan pengembangan koperasi di Indonesia di antaranya adalah:

- a. Peraturan Perkoperasian Tahun 1949 Nomor 179 yang isinya merupakan kelanjutan dari Peraturan Perkoperasian Tahun 1927 Nomor 91 yang dibuat semasa Pemerintahan Belanda

yang mengatur tentang tehnik perkoperasin (pendirian dan pengesahan).

- b. UU Koperasi Nomor 79/Tahun 1958, dan PP Nomor 60/Tahun 1959 dalam UU ini telah merumuskan prinsip-prinsip koperasi yang berlaku di Rochdale.
- c. UU Nomor 14/Tahun 1965 tentang perkoperasian dalam Undang-undang ini dijelaskan bahwa: *"Fungsi Koperasi sebagai organisasi ekonomi maupun sebagai salah satu alat revolusi dan kepengurusan harus mencerminkan kekuatan progresif revolusioner berporoskan nasakom dan harus berjiwa Manipol"* Dengan ketentuan ini maka koperasi betul-betul menjadi alat politik yang menyimpang dari hakekat koperasi.
- d. UU Nomor 12/tahun 1967, dalam Undang-Undang ini diupayakan untuk dikembalikan pada sendi dasar koperasi dan prinsip-prinsip koperasi yang berlaku universal.
- e. disempurnakan menjadi UU Nomor 25/1992 tentang perkoperasian sebagai upaya untuk kemandirian koperasi, pengawasan pemerintah ditiadakan, dalam masa ini koperasi mengalami perkembangan yang cukup signifikan secara kuantitatif.
- f. Dan diterbitkan lagi Undang-undang Perkoperasian Nomor 17/tahun 2012 yang menyederhanakan jenis koperasi menjadi koperasi produsen, konsumen, jasa dan koperasi simpan pinjam dan juga memperkenalkan model permodalan koperasi dengan sertifikat modal koperasi, untuk mendorong dan menstimulasi kemandirian permodalan koperasi.

Kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan pemerintah tersebut menggambarkan bahwa sesungguhnya pemerintah memiliki perhatian yang cukup serius dalam kehidupan koperasi, namun tentu pertanyaannya adalah apakah dengan kebijakan tersebut efektif dan menciptakan kondisi lingkungan usaha yang kondusif untuk pengembangan usaha dan kelembagaan koperasi Indonesia.

Peran pemerintah dalam pengembangan koperasi selalu

menjadi bahan kajian dan diskusi panjang oleh kalangan koperasi, Salah satu hasil lokakarya regional dan nasional yang dilakukan oleh LSP2I (Lembaga Studi Pengembangan Perkoperasian Indonesia) tahun 2000-2001 dan hasil lokakarya yang dilakukan oleh KOPINDO (Koperasi Pemuda Indonesia) bekerjasama dengan DEKOPIN (Dewan Koperasi Indonesia) melahirkan beberapa pokok pikiran oleh peserta lokakarya, Selama orde baru pembangunan koperasi didominasi oleh peran pemerintah dibandingkan dengan peran masyarakat, pemerintah berupaya mengembangkan koperasi yang bercirikan "*capital based association*" sehingga relatif kurang memberikan pelayanan kepada anggota. Gerakan koperasi terbiasa menjadi instrumen program pemerintah dan hidup dari fasilitas dan perlindungan dan tidak berbasis pada potensi ekonomi anggota dan ketika fasilitas dan perlindungan itu habis maka koperasi yang didirikan juga mengalami kemunduran dan bangkrut.

Sehingga muncul pemikiran bahwa peran pemerintah di titik beratkan pada katalisator yang mempercepat terjadinya "persenyawaan" atau sinergi antara faktor-faktor yang relevan dan strategis bagi perkembangan koperasi atas dasar jadi dirinya tanpa kehilangan sifatnya sebagai regulator dan tidak menjadi bagian dari persenyawaan itu sendiri. Peran pemerintah dalam fungsi pengaturan dibatasi pada pendaftaran, pemberian, dan pencabutan hak badan hukum, pengawasan terhadap pelaksanaan Undang-Undang dan peraturan perundang-undangan yang lain. Sedangkan fungsi promosi dan pembangunan menjadi proporsional, meliputi: penciptaan iklim yang kondusif bagi perkembangan koperasi, asistensi dan fasilitasi, koordinasi bantuan luar negeri dan penyediaan sarana-sarana pendukung. Dan kemudian dalam fungsi pembangunan perlu memfasilitasi mengenai perpajakan (khusus pajak penghasilan), perbankan, lembaga penjaminan, dan asuransi, pendidikan dan pelatihan dan insentif-insentif lainnya. (LSP2I: 2001).

Dalam UU Nomor 25/Tahun 1992 dijelaskan bahwa peranan pemerintah adalah menciptakan iklim dan kondisi usaha yang mendorong pertumbuhan serta pemasyarakatan koperasi. Dalam

rangka penciptaan iklim ini, pemerintah juga memberikan bimbingan, kemudahan, dan perlindungan kepada koperasi.

Sehubungan dengan peranan tersebut pada tahun 1992–1997 pemerintah menetapkan lima (5) kebijaksanaan operasional sebagai strategi yaitu:

- Meningkatkan akses pasar dan memperbesar pangsa pasar.
- Memperluas akses terhadap sumber permodalan, memperkuat struktur permodalan dan meningkatkan kemampuan pemanfaatan modal.
- Meningkatkan akses terhadap teknologi dan meningkatkan kemampuan pemanfaatannya.
- Meningkatkan kemampuan organisasi dan manajemen.
- Meningkatkan dan memantapkan kemitraan.

Publikasi Departemen perkebunan dan pertanian tahun 2000 yang ditulis dalam buku Hanny Anapu: 2000, dijelaskan bahwa peran koperasi dalam usaha-usaha pertanian dan perkebunan dijelaskan dalam tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 15.1. Struktur Koperasi menurut Bidang Usaha dalam Sistem Agribisnis.

Komponen dan Jenis Usaha	Bentuk	Pengelola
Agroproduksi : Produk pertanian primer	Usaha Tani	Petani perkebunan
Agro Industri Produksi dan pasokan <i>input</i> pengolahan hasil	Industri (pabrikasi) Industri (Pabrikasi)	Koperasi Koperasi
Agro services <i>Perkreditan</i> <i>R&D Informasi teknologi</i>	Badan Usaha Unit Litbang	Koperasi Industri Koperasi
Penyuluhan dan diklat	Unit diklat	Koperasi dan Universitas
Agroniaga Pemasaran hasil Intermediate Product Final Product	Distributor Retailer (super-market)	Koperasi Koperasi

Sumber: Jen Tatuh dan Hanny Anapu (2000:192)

Pemahaman dan kesadaran akan cocoknya kelembagaan koperasi sebagai institusi ekonomi masyarakat sebagai lembaga yang bisa memayungi unit-unit bisnis yang dirancang secara massal di tingkat masyarakat, mendorong pemerintah melakukan pembinaan dan melakukan skenerio sosial dan ekonomi di tingkat masyarakat terendah yakni desa/nagari. Dasar pemikirannya adalah secara sosiologis idiologi koperasi relatif cocok dengan nilai-nilai dasar yang dianut oleh masyarakat lokal khususnya Nagari di Sumatera Barat. Dari eksplorasi yang penulis lakukan ditemukan bahwa ada kesamaan nilai antara prinsip koperasi dengan nilai-nilai lokal seperti digambarkan dalam matrik tabel berikut ini:

Tabel 15.2. Persamaan Prinsip-Prinsip Koperasi dan Nilai-nilai Lokal dalam pengelolaan Tanah Ulayat.

ASPEK	NAGARI (ulayat)	KOPERASI
1. Keanggotaan	Terbuka dan proses keturunan dan kemenakan malakok	Terbuka dan Sukarela
2. Kepemilikan	Bersama	Bersama
3. Mekanisme pengambilan keputusan	Mufakat (Bulek aia di pambuluah. Bulek kato dek mufakat)	Demokratis
4. Kepemimpinan	Dipilih secara bersama oleh kemenanakan (Anggota suku)	Dipilih oleh anggota koperasi
5. Modal	Tanah Ulayat dimiliki secara bersama	Berasal dari anggota
6. Penerima hasil	Anggota Suku/masyarakat adat	Anggota/masyarakat
7. Penanggung jawab	Suku/kaum/kemenakan	Anggota
8. Penentu kebijakan	Rapat Adat (KAN/LAN)	Rapat Anggota

Sumber : Diolah dari berbagai sumber (skunder dan primer).

Persamaan nilai-nilai ini akhirnya menjadikan koperasi cocok sebagai lembaga ekonomi masyarakat. Salah satu contoh yang telah dijelaskan pada bab 3 adalah pembentukan koperasi unit desa (KUD) Lingkung Aua, yang bertempat di lokasi penelitian. KUD Lingkung Aua, memiliki basis anggota yang memiliki kepentingan yang sama yakni usaha produksi buah sawit (TBS), ada beberapa kepentingan yang sama yakni, sama-sama berkepentingan, bagaimana TBS bisa dijual secara lancar dan dengan harga yang lebih tinggi, pemupukan kebun bisa dilakukan secara teratur, pengangkutan TBS bisa dilakukan dengan baik sehingga kualitas TBS bisa terjaga.

Dari temuan penelitian diperoleh informasi bahwa sebagian besar anggota merasakan bahwa koperasi telah membantu menjualkan TBS dengan harga yang lebih tinggi dan membantu melakukan penjaminan kredit ke lembaga perbankan serta membantu petani dalam hal pembinaan dan pemberian informasi pertanian. Keberhasilan ini secara kuantitatif dapat dilihat dari 28,32% lebih tinggi harga jual rata-rata per-Kg TBS anggota koperasi dibandingkan dengan usaha perorangan. Hal ini dikarenakan Koperasi telah memiliki ikatan kontrak yang tetap dengan pembeli (*buyer*) yakni Pabrik CPO PT Gersindo.

Namun juga sebagian besar anggota mengatakan bahwa koperasi belum mampu menyediakan kebutuhan pupuk kepada anggota, koperasi belum mampu menyediakan barang kebutuhan pokok dengan harga yang lebih murah dan kualitas barang yang lebih tinggi kepada anggota, koperasi juga belum mampu mengalokasikan sebagian SHU (sisa hasil usaha) untuk kegiatan-kegiatan pendidikan dan beasiswa pendidikan kepada anak-anak koperasi serta koperasi juga belum melakukan kegiatan rekrutmen dan pendidikan kepengurusan secara profesional.

Negatifnya respon anggota terhadap koperasi ini diakibatkan memang koperasi belum mampu menyediakan layanan tersebut kepada anggota. Sejak dihapusnya subsidi pupuk oleh pemerintah sejak tahun 2000, koperasi tidak lagi berfungsi sebagai penyalur pupuk. Berkaitan dengan layanan kebutuhan sehari-hari anggota,

koperasi belum mampu berkompetisi dengan badan usaha non koperasi karena berkaitan dengan kemampuan modal usaha dan kompetensi koperasi. Sementara itu berkaitan dengan pendidikan koperasi, pertanian dan pendidikan non koperasi dan pertanian memang pengurus memandang perlu dilakukan tapi merupakan tugas dinas terkait seperti PPL, BLPT yang secara sengaja dan terencana di bentuk oleh Pemerintahan Daerah.

C. Implikasi Pengelolaan

Berbagai bentuk usaha dan dijelaskan di atas bisa saja dipilih oleh anggota masyarakat nagari dalam pengelolaan tanah ulayat. Namun tentu saja memiliki keunggulan dan kelemahannya. Jika masyarakat memiliki Perseroan Terbatas sebagai bentuk badan usaha, kelemahannya masyarakat hanya memiliki kekuasaan terbatas pada seberapa besar nilai saham yang dimiliki oleh masing-masing suku.

Namun demikian di sisi lain pemilihan badan hukum PT ini juga memberikan dampak positif di antaranya adalah:

- Adanya jaminan hukum yang lebih besar pada kepemilikan modal anggota pemegang saham.
- Adanya keadilan yang disributif pada hak kepemilikan, pemilik modal yang besar tentu saja mendapatkan hak kepemilikan yang lebih besar dan kepemilikan modal kecil konsekwensinya tentu mendapatkan bagian (*share*) yang lebih kecil.
- Perusahaan akan mendapatkan kepercayaan yang lebih besar dari pihak lain khususnya mitra kerjasama, lembaga keuangan, pelanggan dan pemerintah.

Pemilik modal yang besar mendapatkan hak-hak pengelolaan yang lebih besar, mendapatkan hasil *deviden* yang lebih besar dan mendapatkan hak-hak istimewa yang dijamin oleh undang-undang. Termasuk tentang penentuan keputusan perusahaan

D. Rencana ke Depan.

Dalam perspektif masa depan, pengelolaan tanah ulayat merupakan suatu yang sangat penting untuk ditelaah dan pikirkan lebih serius. Tanah sejak dulu, sekarang dan masa depan merupakan tempat hidup dan matinya peradaban umat manusia. Tanah ulayat sebagai salah satu hak penguasaan masyarakat adat, semestinya perlu di jaga dihormati dan dijadikan sebagai sarana untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat nagari, mengurangi kemiskinan dan mempertinggi derajat kehidupan masyarakat.

Data statistik menunjukkan rata-rata lebih dari 45% petani hanya memiliki lahan 0,25 hektar. Rendahnya kepemilikan petani untuk lahan usaha diperkirakan disebabkan oleh beberapa faktor di antaranya adalah: 1) Tingginya kepemilikan badan usaha milik negara (BUMN), pengusaha swasta nasional dan investor asing atas lahan produktif nasional. 2) Petani terdesak oleh kebutuhan pemukiman dan fasilitas umum lainnya, 3) rendahnya daya beli masyarakat atas aset produktif termasuk kepemilikan tanah.

Jika bangsa ini ingin mempertinggi derajat kesejahteraan penduduknya maka usaha untuk mempertinggi kepemilikan lahan petani merupakan usaha yang harus dilakukan. Usaha mempertinggi rata-rata luas lahan petani ini bisa dilakukan dengan cara, di antaranya: 1) Perlunya *program land reform* atas kepemilikan lahan swasta nasional dan perusahaan asing kepada kepemilikan warga negara, 2) mengembalikan hak penguasaan guna usaha yang dimiliki oleh swasta kepada masyarakat sebagai warga negara.

Pengembalian Tanah HGU swasta ke Warga Negara.

Saat ini ribuan tanah ulayat dan tanah negara dikuasai oleh pemilik modal, baik perusahaan milik negara, swasta nasional maupun asing. Kita menyadari dalam proses transformasi pertanian dengan pola kemitraan dan pola sinergi usaha perkebunan merupakan pola yang tepat dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional. Namun pola ini dalam jangka panjang tidaklah menguntungkan bagi eksistensi dan kesejahteraan warga negara.

Pola 'plasma-inti' seperti yang telah dijelaskan pada sebelumnya mampu secara signifikan meningkatkan pendapatan petani dan mampu mendorong pertumbuhan ekonomi pada kawasan perkebunan, dan juga mampu menggairahkan petani non plasma untuk membuat usaha perkebunan. Namun dalam jangka panjang pada saat penduduk terus bertambah dan kebutuhan akan lahan semakin tinggi maka pola kemitraan ini tidak lagi tepat.

Pola kemitraan yang dilakukan antara pengusaha dan petani pada awalnya bertujuan untuk mendorong petani mampu memiliki usaha dan mampu mempelajari teknik pertanian dan bisnis yang dilakukan. Namun pola ini menimbulkan biaya *oportunity cost* atas penggunaan lahan oleh pengusaha. Artinya bagi masyarakat nagari ada sejumlah lahan yang hilang seluas dimiliki oleh 'inti' untuk tempat berusaha dan berkebun. Bagi masyarakat nagari dan anak negeri ini, pola ini sebuah kerugian karena semestinya lahan itu bisa dimanfaatkan bagi generasi baru atau bagi penduduk miskin nagari.

BAB XVI

ANALISIS MASALAH KOPERASI

Di beberapa daerah, koperasi yang mengelola tanah ulayat tidak begitu mudah untuk sukses, seperti yang dialami di Kabupaten Pasaman Barat. Di beberapa tempat di Indonesia dan khususnya di Sumatera Barat, pola pengelolaan tanah ulayat melalui koperasi tidak sedikit juga yang gagal. Dari pengamatan yang dilakukan ada beberapa penyebab gagalnya interaksi sosial dan kontrak bisnis dengan model kemitraan antara perusahaan swasta dengan masyarakat melalui Koperasi.

Ropke (2003) menjelaskan prasyarat koperasi yang bisa hidup dan aktif dalam lingkungan bisnis adalah: 1) Koperasi yang mampu bertahan pada lingkungan persaingan yang ketat (uji pasar), dan 2) Koperasi mampu merangsang anggota untuk berpartisipasi dalam pencapaian tujuan dan kinerja koperasi (uji partisipasi).

Maka dalam bab ini akan diuraikan beberapa permasalahan koperasi khususnya kajian terbaru yang dilakukan tahun 2012, di beberapa daerah di Sumatera Barat, yakni di Kabupaten Dhamasraya dan Kabupaten Lima Puluh Kota. Kedua Kabupaten ini merupakan basis-basis pengelolaan tanah dengan masih memiliki ikatan kuat dengan kepemilikan ulayat suku dan kaum.

A. Kabupaten Dhamasraya

Kabupaten Dhamasraya secara ekonomi memiliki lahan untuk perkebunan yang potensial. Sehingga wajarlah daerah ini menjadi sentra perkebunan kelapa sawit, karet dan lain-lain yang difasilitasi oleh pemerintah melalui fasilitasi pembiayaan perbankan. Awalnya

pembangunan perkebunan ini merupakan adopsi model pola kemitraan antara 'plasma-inti'. Masyarakat yang memiliki hak penguasaan lahan ulayat bekerjasama dengan perusahaan swasta nasional (inti). Komunitas masyarakat difasilitasi membentuk kelompok usaha koperasi.

Jumlah koperasi di Kabupaten Dhamasraya sebanyak 220 unit koperasi, 174 koperasi berkategori aktif dan 77 Koperasi yang tidak aktif. Koperasi yang dijadikan sebagai sampel untuk dibedah dalam koperasi yang tidak aktif sebanyak 24 Koperasi. Dari diskusi terfokus (FGD) yang dilakukan ditemukan beberapa penyebab koperasi tersebut tidak aktif, diperoleh faktor utama koperasi tidak aktif.

1. Selama 2 (dua tahun) berturut tidak melaksanakan rapat anggota.

Rapat anggota tahunan (RAT) merupakan alat perangkat organisasi atau mekanisme tertinggi dalam pengambilan keputusan anggota. RAT memiliki agenda penting untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi oleh koperasi, membangun komitmen baru dan memperteguh komitmen yang akan dibuat dan melakukan eksekusi atas masalah-masalah yang dihadapi secara bersama. Seperti penetapan program kerja, melakukan suksesi kepemimpinan dan kepengurusan pengurus dan pengawas koperasi, menetapkan anggaran penerimaan dan pengeluaran koperasi dan menetapkan keputusan-keputusan penerimaan dan penonaktifan anggota koperasi.

Di Kabupaten Dhamasraya, koperasi yang tidak melaksanakan rapat anggota disebabkan oleh pengurus dan pengawas yang tidak aktif, usaha koperasi tidak ada lagi, dan laporan keuangan tidak disusun oleh pengurus dan pengawas koperasi. Keempat faktor tersebut hampir sama banyaknya dalam frekuensi Koperasi non aktif.

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.1.

Faktor tidak terlaksananya RAT Koperasi, Kab. Dhamasraya, data diolah 2012.

Di samping faktor di atas, yang menyebabkan RAT tidak terlaksana juga disebabkan kurangnya rapat dan pertemuan antara sesama pengurus dan pengurus dan pengawas koperasi. Pengurus Koperasi 39% dalam 2 tahun terakhir tidak pernah melakukan rapat dan pengawas juga hampir 45% juga tidak pernah melaksanakan rapat pengawas. Sementara itu antara pengurus dan pengawas juga sangat jarang melakukan rapat koordinasi, Selanjutnya frekuensi rapat pengurus dan pengawas dapat dilihat pada pada gambar berikut ini:

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.2.

Frekuensi Rapat Pengurus dan Pengawas, dan rapat koordinasi koperasi non aktif Kab. Dhamasraya data diolah 2012.

Kondisi Pembinaan koperasi di Kabupaten Pariaman pada 2 tahun terakhir ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.3.

Intensitas Pembinaan Langsung dari Pemerintah Daerah koperasi non aktif Kab. Dhamasraya.

Pemerintah Kabupaten Dhamasraya menurut pengurus koperasi relatif memiliki kepedulian dan perhatian yang serius terhadap keberadaan koperasi non aktif. Lebih dari 58% koperasi dikunjungi oleh pemerintah sebanyak 3 kali dan hanya 4% koperasi tidak pernah dikunjungi oleh pemerintah.

2. Pengurus dan Pengawas tidak melaksanakan fungsinya.

Pengurus merupakan faktor aktif dan penting dalam organisasi, karena pengurus dan pengawaslah faktor yang dominan yang mempengaruhi eksistensi koperasi. Maka ada tidaknya peran dan keterlibatan pengurus dan pengawas dalam koperasi, maka ia menjadi faktor penentu keberlanjutan koperasi.

Untuk memudahkan melihat potret keaktifan pengurus dan pengawas di Kabupaten Pariaman dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.4.

Frekuensi Pelaksanaan Program oleh Pengurus dan Pengawas Koperasi, koperasi non aktif Kab. Dhamasraya 2012.

Pengurus dan pengawas di Kabupaten Dhamasraya pada umumnya tidak memiliki program kerja, 42% pengurus memiliki program kerja dan program kerjanya tidak terlaksana sementara itu pengawas koperasi lebih dari separuhnya tidak memiliki program kerja, sementara itu ada 33% koperasi yang memiliki program kerja namun tidak terlaksana namun 25% koperasi memiliki pengawas koperasi.

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.5. Uraian Tugas Pengurus dan Pengawas

3. Keanggotaan tidak memenuhi persyaratan AD/ART dan peraturan koperasi lainnya.

Di sisi keanggotaan, koperasi di Kabupaten Dhamasraya tidak mengalami masalah, sebagian besar koperasi berada di atas 20 orang, dan sebagian besar yakni 79% masih terdaftar sebagai anggota, hanya 13% koperasi yang menyatakan bahwa koperasinya terus bertambah kurang.

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.6.

Potret Jumlah anggota koperasi non aktif di Kab. Dhamasraya, 2012.

Persoalan anggota di Dhamasraya hampir sama dengan kabupaten lain di Sumatera Barat, yakni partisipasi dan keterlibatannya dalam kegiatan usaha koperasi. Kalau diperhatikan ketertiban dalam membayar simpanan wajib 54% koperasi menyatakan bahwa anggota tidak lagi membayar simpanan wajib secara teratur. 13% masih membayar pada waktu-waktu tertentu dan hanya 8% koperasi yang secara teratur masih menerima simpanan wajib anggota. Untuk lebih jelas gambaran tentang koperasi di Dhamasraya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.7.

Konsistensi Anggota Membayar Simpanan Wajib
Koperasi non aktif Kab. Dhamasraya

4. Tidak Memiliki Kantor dan Alamat yang Jelas

Kantor merupakan tempat pusat pelayanan anggota secara administratif, dan tempat pertemuan antara anggota dengan pengurus dan sesama pengurus. Tentang hal ini hampir sebagian besar koperasi menyatakan bahwa mereka memiliki kantor dengan milik sendiri yakni 42%, sementara itu 25% koperasi masih punya kantor tapi pinjaman dari pihak lain seperti anggota.

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.8.

Status Kepemilikan Bangunan dan Kantor Koperasi non Aktif,
Kab. Dhamasraya

Di sisi tempat atau alamat kantor, sebagian besar koperasi kab. Dhamasraya memiliki kantor yang tidak berubah-ubah. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.9.

Status Alamat, koperasi non aktif Kab. Dhamasraya 2012

5. Administrasi Organisasi tidak terpelihara dengan baik.

Persoalan administrasi organisasi merupakan masalah yang paling banyak dihadapi oleh koperasi di Kab. Dhamasraya, 63% koperasi tidak lagi memiliki buku anggota, 75% tidak lagi memiliki buku simpanan pokok dan buku simpanan wajib anggota dan juga 58% koperasi tidak lagi memiliki pembukuan dalam bentuk buku besar. Secara lebih rinci dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.10.

Kondisi Buku Anggota, Simpanan dan Buku Besar dan Pembukuan Koperasi, non Aktif, Kab. Dhamasraya data diolah, 2012.

Pengurus dan pengawas yang sebagian besar tidak aktif, mengakibatkan kegiatan administrasi organisasi dan usaha koperasi tidak bisa dijalankan dan kemudian akhirnya sebagian besar koperasi tidak aktif tidak lagi memiliki laporan keuangan yang disajikan sesuai dengan kaidah penyusunan laporan keuangan yang berlaku umum.

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.11.

Kondisi Laporan Keuangan Koperasi non Aktif,
Kab. Dhamasraya, 2012.

6. Tidak Melakukan Kegiatan Usaha dan Pelayanan Anggota.

Usaha koperasi merupakan kegiatan utama dari kegiatan koperasi, jika usaha berjalan dengan lancar, koperasi sebagian besar masih bisa dikategorikan baik. Antara aktif dan tidak aktif usaha koperasi yang melayani anggota sama banyaknya, 38% koperasi masih ada usaha yang dilayani untuk kebutuhan anggota, dan juga 38% koperasi usahanya sudah tidak ada lagi. 13% koperasi tidak lagi usaha sama sekali dan 13% juga yang memiliki usaha tapi tidak lagi melayani anggota koperasi.

Pada masa aktif koperasi di Kab. Dhamasraya 42% transaksi yang terjadi setiap hari melaksanakan transaksi berkenaan dengan kebutuhan anggota.

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.12.

Kondisi Usaha Koperasi non Aktif, Kab. Dhamasraya Tahun 2012

Kab. Dhamasraya merupakan daerah lokasi yang cocok untuk usaha perkebunan dan sebagian besar koperasi menjalankan kegiatan-kegiatan pertanian dan perkebunan sehingga dominasi usaha masih memprioritaskan pada transaksi kebutuhan anggota. Produk-produk usaha pertanian pada umumnya berada pada struktur pasar persaingan sempurna, di mana banyak produsen dan pembeli juga banyak, di mana satu pembeli dan penjual tidak mampu mempengaruhi harga secara keseluruhan. Maka sesungguhnya dengan usaha kolektif bersama koperasi akan mampu meningkatkan kapasitas, skala dan segmentasi pasar. Sehingga akan memberikan daya tawar koperasi terhadap badan usaha yang lebih besar.

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.13.

Kondisi Transaksi koperasi non aktif dengan anggota,
Kab. Dhamasraya tahun 2012

Pengurus koperasi menyatakan bahwa 50% koperasi mampu bersaing dengan usaha sejenis, namun 42% koperasi menyatakan bisnis usaha dan produk yang dijalankan koperasi harga dan kualitas produknya tidak lagi mampu bersaing dengan para pesaing. Inilah yang menjadi penyebab koperasi tidak lagi aktif menjalankan bisnis koperasi.

Berikut ini disajikan, gambaran kemampuan bersaing koperasi dalam dinamika persaingan di kabupaten Dhamasraya.

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.14.

Kondisi Kemampuan Bersaing Usaha Koperasi non Aktif,
Kab. Kab. Dhamasraya , tahun 2012.

7. Tidak Melakukan Kegiatan Usaha yang Sesuai dengan AD/ART koperasi

Aspirasi bisnis dan usaha koperasi, biasanya dituangkan secara tertulis dalam Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) Koperasi. Maka pengurus harus konsisten menjalankan amanah itu. Di Kabupaten Dhamasraya 33% koperasi masih menjalankan sesuai dengan AD/ART. Dan 33% lagi masih sesuai dengan aturan AD/ART namun memodifikasi dan melakukan inovasi sesuai dengan perkembangan lingkungan bisnis dan dinamika persaingan.

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.15.

Usaha dan Pembagian SHU Menurut AD/ART, Koperasi non Aktif, Kab. Dhamasraya ,2012.

Terdapat 29% koperasi dua tahun terakhir, menjalankan usaha namun tidak mempedomani kegiatan usahanya berdasarkan pedoman AD/ART. Dalam konteks pembagian sisa hasil usaha (SHU) Koperasi sebagian besar —yakni 54% koperasi— menjalankan pembagian masih mempedomani aturan yang berlaku di dalam AD/ART. Kemudian berkenaan dengan penyalahgunaan koperasi untuk kepentingan non group di dalam koperasi pengurus koperasi 42% menyatakan bahwa tidak ada konflik yang signifikan di dalam koperasi. Namun ada 38% Koperasi yang menyatakan bahwa koperasi yang mereka jalankan ada terjadi konflik. Dan 17% koperasi menyatakan koperasi digunakan untuk kepentingan kelompok tertentu.

Koperasi merupakan sejumlah orang seorang yang terbentuk dari group-group kepentingan, di mana kepentingan tersebut tergambar dalam aspirasi, keinginan dan kebutuhan anggota. Dan kepentingan didasarkan atas kepentingan yang sama tersebut maka

terbentuklah koperasi sebagai badan usaha milik bersama untuk memecahkan masalah bersama. Munculnya group kepentingan dan kepentingan bersama yang hanya dimanfaatkan oleh sekelompok kepentingan saja akan menimbulkan masalah. Maka pencarian solusi atas masalah itu sendiri menjadi upaya yang bisa dilakukan untuk mengaktifkan kembali koperasi yang non aktif.

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.16.

Peta Penyalahgunaan Koperasi oleh Pengurus/Pengelola Koperasi, non aktif, Kab. Kab. Dhamasraya , 2012.

8. Aspek Lingkungan Eksternal Terhadap Non aktif Koperasi.

Faktor eksternal menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keberadaan koperasi. Di antara faktor tersebut yakni faktor geografis, ekonomi, sosial politik, hukum dan dukungan kebijakan pemerintah.

Dalam aspek geografis, ada empat indikator yang menjadi faktor yang mempengaruhi keberadaan koperasi yakni, soal variasi jenis pekerjaan anggota, lokasi tempat tinggal anggota dengan tempat pelayanan koperasi, pola perpindahan penduduk (*migration/merantau*) dan lainnya. Ternyata di Kabupaten Dhamasraya persoalan yang sering dihadapi oleh koperasi adalah jenis pekerjaan anggota yang beragam. Sebesar 54% koperasi menyatakan keberagaman

jenis pekerjaan anggota menjadi salah satu faktor sulitnya koperasi dalam memfokuskan layanan kepada anggota. Berikut ini disajikan gambaran tentang aspek demokratis.

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.17.
Aspek Demokratis Koperasi non Aktif, Kab Dhamasraya tahun 2012

Selanjutnya faktor ekonomi dianalisis tentang jaringan usaha, banyaknya usaha sejenis, rendahnya pertumbuhan ekonomi dan rendahnya peluang usaha sebagai akibat dari daya dorong pertumbuhan ekonomi terhadap siklus bisnis dan pertumbuhan usaha.

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.18.
Dampak Ekonomi yang menghambat kehidupan Koperasi non Aktif, di Kab. Kab. Dhamasraya , tahun 2012.

Dalam aspek ekonomi, dominasi masalah terletak pada faktor tidak adanya jaringan usaha koperasi sehingga kemudian koperasi kesulitan di dalam mengembangkan usaha, faktor kedua karena koperasi menyatakan bahwa faktor banyaknya pesaing pada usaha sejenis juga menjadi faktor yang mempengaruhi non aktifnya koperasi di Kabupaten Dhamasraya.

Kalau diperhatikan persepsi pengurus terhadap keyakinan anggota terhadap koperasi, 42% anggota masih menyatakan bahwa anggota masih baik kepercayaannya terhadap koperasi. Dan sebesar 42% koperasi menyatakan bahwa anggota tidak lagi percaya dengan koperasi.

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.19.

Sikap Anggota Terhadap Koperasi, Aspek Sosiokultural, Koperasi non Aktif, Kab. Dhamasraya, tahun 2012.

Dukungan pemerintah juga menjadi faktor penting dalam keberadaan koperasi. Ada dugaan yang kuat jika pemerintah memberikan dukungan fasilitasi, dan penciptaan kondisi usaha terhadap koperasi maka koperasi akan hidup. Namun jika pemerintah mengurangi perhatiannya terhadap koperasi maka koperasi yang dibangun berdasarkan program dukungan pemerintah, cenderung juga mati usaha.

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.20.

Perhatian dan Dukungan Pemerintah Kab. Dhamasraya terhadap koperasi non aktif, tahun 2012.

Kalau diperhatikan gambar di atas, dukungan pemerintah 42% masih kuat, sementara itu 38% koperasi menyatakan kepercayaan anggota sudah sangat kurang. Dan masih terdapat 8% koperasi yang masih sangat tinggi kepercayaannya terhadap koperasi.

Dari diksusi terfokus, secara kualitatif, ketidak-aktifan koperasi di Kabupaten Dhamasraya adalah sebagai berikut:

1. Awalnya pendirian perkebunan difasilitasi oleh kredit perbankan, pengucuran dan pelunasan kredit dilakukan melalui koperasi. Namun setelah kredit tersebut lunas anggota kebanyakan meninggalkan koperasi, karena koperasi masih memotong harga TBS untuk tabungan petani untuk pembangunan kembali kebun sawit di masa mendatang dan harga jual TBS melalui koperasi lebih rendah dari harga jual perorangan.
2. Sejak tahun 1996 berdiri pabrik milik swasta baru di daerah, sehingga harga TBS (tandan buah segar) bersaing ketat antara mitra koperasi dengan harga pabrik baru. Dan terjadi pula

persaingan antara koperasi dengan pelaku usaha pribadi dalam memasok TBS ke Pabrik, cenderung harga jual koperasi lebih rendah dari harga penjualan pribadi. Biasanya selisih antara range Rp100-200/kg TBS. Sehingga anggota koperasi cenderung menjual sendiri dari pada menjual melalui koperasi. Lalu kemudian lama kelamaan koperasi tidak ada lagi usaha dan status non aktif.

3. Koperasi non aktif juga disebabkan karena terjadinya tunggakan kredit oleh anggota atas usaha jasa simpan pinjam, anggota yang berhutang cenderung menghindar dari tagihan dan tidak lagi mau aktif dalam kegiatan organisasi koperasi.

Indikator yang dibangun dalam menentukan aktif dan tidak aktifnya koperasi ditentukan oleh beberapa faktor.

Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan

Kesimpulan

Dari penjelasan di atas maka untuk kabupaten Dhamasraya dapat dibangun suatu kesimpulan:

1. Tidak terlaksananya pelaksanaan RAT koperasi 2 tahun terakhir, karena Pengurus dan Pengawas tidak aktif, tidak pernah dan jarang melakukan rapat pengurus dan pengawas, sehingga Laporan keuangan tidak disajikan dengan baik, dan usaha koperasi tidak lagi berjalan dengan baik.
2. Pengurus yang tidak aktif juga secara otomatis menyebabkan program kerja tidak tersusun dengan baik, jika pun ada tidak terlaksana dengan baik, dan pembagian kerja dan uraian tugas pengurus dan pengawas tidak disusun dengan baik.
3. Di sisi keanggotaan, persoalannya adalah rendahnya partisipasi anggota dalam kegiatan koperasi, termasuk juga sebagian besar anggota keluar dari bisnis yang dijalankan oleh Koperasi terutama pada usaha perkebunan dan juga anggota tidak lagi lancar membayar simpanan wajib setiap periode. Dan mulai mudarnya tingkat persepsi kepercayaan anggota terhadap

koperasi.

4. Kepengurusan yang tidak aktif, menyebabkan kegiatan administrasi juga tidak lagi berjalan dengan baik, kegiatan administrasi dan penyimpanan (arsip) dokumen tidak lagi berjalan dengan baik. Banyak dokumen yang tidak lagi terpelihara.
5. Rendahnya partisipasi dan loyalitas anggota dalam usaha koperasi, menyebabkan usaha koperasi tidak lagi berjalan dengan baik, karena itu akhirnya koperasi tidak lagi mampu bersaing dengan usaha sejenis.
6. Sebagian Koperasi dihadapkan dengan persoalan kepentingan kelompok dan konflik di dalam organisasi koperasi.
7. Di sisi eksternal, Koperasi juga dihadapkan dengan jenis pekerjaan anggota yang beragam, banyak usaha sejenis menyebabkan tingkat persaingan usaha yang semakin ketat, dan koperasi banyak yang tidak memiliki jaringan usaha yang memadai. Dan sebagian koperasi masih merasakan rendahnya perhatian pemerintah terhadap koperasi non aktif.

Saran dan Implikasi Kebijakan

Sesuai Dengan Permasalahan yang dihadapi pada koperasi non aktif di atas maka disarankan beberapa hal berikut:

1. Bagi Pemerintah Daerah, untuk mendorong terselenggaranya RA Koperasi dan keberlanjutan usaha koperasi maka beberapa langkah bisa dilakukan.
 - a. Dinas Koperasi bisa memfasilitasi dan memediasi agar pengurus dan pengawas koperasi dapat menyusun laporan keuangan dan laporan pertanggungjawaban dan kemudian mendorong terjadinya RA Koperasi.
 - b. Dinas Koperasi memfasilitasi kegiatan koperasi dalam bentuk sosialisasi dan pertemuan rutin bagi anggota koperasi sebagai upaya untuk sosialisasi dan jalinan komunikasi antar anggota dengan pengurus koperasi.

- c. Dinas Koperasi juga bisa meningkatkan jumlah dan kualitas kader-kader baru koperasi, dengan memfasilitasi kegiatan pendidikan dan pelatihan koperasi bagi anggota muda koperasi.
 - d. Menciptakan kesempatan usaha dan mencari peluang dan menciptakan peluang berusaha bagi koperasi di daerah dan ekspansi ke luar daerah.
2. Bagi pengurus Koperasi, disarankan beberapa hal:
 - a. Kelihatannya kaderisasi koperasi perlu ditingkatkan dengan rekrutmen dari anggota koperasi yang berusia muda.
 - b. Pengurus Koperasi perlu meningkatkan jaringan usaha dengan membangun jaringan dengan mitra usaha dari luar daerah.
 - c. Pengurus perlu meningkatkan kepercayaan anggota terhadap koperasi dengan memperbaiki citra baik koperasi.
 - d. Pengurus harus mampu membangun kontrak kerja dengan mitra usaha dengan posisi dan harga yang bersaing.
 - e. Penertiban administrasi koperasi akan menciptakan kepercayaan anggota terhadap kepengurusan koperasi.

B. Kabupaten Lima Puluh Kota

Jumlah koperasi di Lima Puluh Kota sebanyak 228 unit koperasi, 128 koperasi berkategori aktif dan 100 Koperasi yang tidak aktif. Koperasi yang dijadikan sebagai sampel untuk dibedah dalam koperasi yang tidak aktif sebanyak 31 Koperasi. Dari diskusi terfokus (FGD) yang dilakukan ditemukan beberapa penyebab koperasi tersebut tidak aktif:

1. Bisnis koperasi kalah bersaing dengan badan usaha lain.
2. Pengurus tidak aktif dengan berbagai alasan, seperti meninggal dunia, sakit sehingga administrasi dan pembukuan koperasi tidak terlaksana dengan baik.
3. Koperasi awalnya bagus namun ketika mendapatkan pinjaman dari kredit pemerintah koperasi, ada sebagian anggota koperasi

yang tidak membayar angsuran dan pokok pinjaman, dan kemudian anggota yang lain juga ikut tidak membayar.

Indikator yang dibangun dalam menentukan aktif dan tidak aktifnya koperasi ditentukan oleh faktor.

1. Selama 2 (Dua) Tahun Berturut-Turut Tidak Melaksanakan Rapat Anggota.

Pertanyaan yang diajukan kepada pengurus koperasi, mengapa RA (Rapat Anggota) tidak dapat dilaksanakan, 39% pengurus koperasi menyatakan bahwa karena faktor laporan keuangan tidak disiapkan, diikuti oleh faktor pengurus dan pengawas tidak aktif, dan 23% menyatakan usaha koperasi tidak ada lagi dan 13%, karena faktor lain. Selama 2 tahun terakhir pengurus dan pengawas tidak pernah melaksanakan rapat, hampir 52% lebih pengurus tidak melaksanakan rapat, dan pengawas juga lebih dari 65%, tidak melaksanakan Rapat Anggota. Selanjutnya dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Artinya pada sisi kelembagaan koperasi, RAT tidak terlaksana karena pengurusnya tidak aktif, di dalam pertemuan rutin dalam mekanisme organisasi dalam bentuk rapat-rapat kepengurusan dan juga tidak melakukan pembukuan Koperasi. Selanjutnya pada sisi intensitas pembinaan dan kunjungan langsung dari pemerintah dalam hal ini pemerintah daerah, pengurus koperasi menjelaskan bahwa koperasi.

Kalau diperhatikan intensitas kunjungan pemerintah bisa dikatakan masih rendah, hanya 32% Koperasi menyatakan bahwa kunjungan langsung pemerintah dalam 2 tahun terakhir.

2. Pengurus dan Pengawas tidak melaksanakan fungsinya.

Pada pertanyaan point pertama (1) di atas sudah ditemukan ternyata pengurus dan pengawas koperasi jarang melakukan rapat pengurus dan pengawas dan rapat gabungan antara pengurus dan pengawas. Maka selanjutnya yang didiskusikan dengan pengurus dan pengawas adalah, apakah pengurus dan pengawas mempunyai

program kerja dan melaksanakan program tersebut. Ternyata sebagian besar koperasi memiliki rancangan dan susunan program namun tidak bisa terlaksana dengan baik 68% pengurus dan 65% pengawas.

3. Keanggotaan tidak memenuhi persyaratan AD/ART dan peraturan koperasi lainnya.

Kalau diperhatikan jumlah anggota, sebagian besar koperasi memiliki anggota lebih dari 20 orang, yakni 87% koperasi menyatakan anggotanya lebih dari 87%, 1 koperasi yang menyatakan tetap 20 orang, 3% koperasi yang memiliki anggota kurang dari 20 orang. Artinya di sisi jumlah anggota koperasi yang non aktif sesungguhnya tidak terlalu masalah, namun pada kasus koperasi KUD (Koperasi Unit Desa), kelihatannya memang keanggotaan koperasi sudah jauh berkurang dari jumlah anggota awalnya. Dan diperlukan regenerasi anggota dan kepengurusan koperasi. Kalau diperhatikan trend perkembangan anggota cenderung anggota koperasi itu berkurang dan tetap, sejak awal pendirian, 39% anggota koperasi cenderung berkurang, 32% tetap, 16% cenderung bertambah dan lainnya 13%.

Aktif tidaknya koperasi dapat juga dilihat dari lancar tidaknya anggota membayar simpanan pokok dan wajib anggota. Dalam diskusi yang berkembang dalam FGD yang dilakukan inilah salah satu persoalan yang dihadapi oleh pengurus. Anggota koperasi cenderung ingin meminjam pada koperasi, dan amat jarang yang secara sukarela dan dengan kesadaran yang tinggi memenuhi kewajiban untuk membayar simpanan wajib koperasi.

4. Tidak Memiliki Kantor dan Alamat yang Jelas

Koperasi yang non aktif, biasanya juga disebabkan karena koperasi tersebut tidak memiliki aset yang memadai untuk tumbuh dan berkembang. Kepemilikan kantor tempat beraktivitas dan berbisnis menjadi salah satu faktor yang perlu juga diperhatikan dalam mengaktifkan koperasi.

Sebagian besar alamat koperasi menumpang pada tempat tertentu, dalam kategori hak mereka biasanya meminjam atau

menyewa, sebagian besar yakni 53% koperasi alamat yang ada sekarang menumpang sementara pada rumah-rumah penduduk, atau anggota, hanya 39% yang punya alamat tetap sementara hanya sebagian kecil yang berpindah-pindah dan tidak punya alamat yang tetap.

5. Administrasi Organisasi Tidak Terpelihara dengan Baik.

Administrasi merupakan salah satu faktor penting dalam operasional koperasi, jika administrasi yang dijalankan oleh pengurus berjalan dengan baik, maka informasi yang tersedia di koperasi tersedia dengan baik. Namun jika administrasi tidak dijalankan dengan baik, maka akan menimbulkan informasi yang tidak seimbang dan akan ada saling curiga antara pihak di dalam koperasi. Berbagai dokumen administrasi yang diperlukan dalam koperasi di antaranya yakni: Buku daftar anggota, buku catatan simpanan pokok dan simpanan wajib anggota, pembukuan akuntansi koperasi dan laporan keuangan.

Buku daftar anggota koperasi sebagian besar sudah rusak, hampir 48%, buku anggota di koperasi sudah rusak, namun 32% masih terpelihara dengan baik. Selanjutnya buku simpanan pokok dan wajib anggota, hampir sama dengan kecenderungan buku anggota. Buku Simpanan pokok dan wajib sebagian besar juga sudah rusak. Dan Dulu pernah dipelihara dengan baik. Selanjutnya tentang buku besar, buku kas, hutang, piutang, persediaan, penjualan dan buku biaya. Sebagian besar koperasi dulunya pernah ada namun saat ini sudah tidak lagi tertata dengan baik

Akhirnya, karena sistem akuntansi dan pembukuan tidak lagi berjalan maka sebagian besar koperasi tidak aktif tidak lagi memiliki laporan keuangan dan jika ada tidak lagi disajikan sesuai dengan kaidah penyusunan laporan keuangan yang berlaku umum.

6. Tidak Melakukan Kegiatan Usaha dan Pelayanan Anggota.

Kegiatan usaha (bisnis) merupakan faktor penting dalam menjalankan bisnis koperasi. Pada masa pemerintahan orde baru, koperasi mendapatkan tempat yang sangat baik dalam hal kebijakan

pemerintah. Koperasi diberi ruang pasar, ruang mendapatkan akses permodalan, akses pada teknologi dan bahkan proteksi dan program fasilitasi oleh pemerintah. Dan Koperasi melalui KUD ditugaskan oleh pemerintah sebagai salah satu instrumen untuk mengatasi pengadaan pangan di Indonesia. Implikasi dari kebijakan tersebut membuat koperasi diuntungkan, koperasi mendapatkan bisnis penyaluran pupuk bersubsidi, fasilitasi kredit program pemerintah, dan program kemitraan dengan badan usaha milik negara dan swasta nasional. Namun pasca reformasi, kebijakan pro koperasi sudah mulai berkurang dengan dilepasnya beberapa kebijakan proteksi koperasi, pengurangan subsidi dan pembukaan pasar pangan dan pasar *input* pertanian. Maka seiring dengan itu siklus bisnis koperasi mulai menurun dan cenderung habis. Bisnis koperasi tidak lagi mampu bersaing dengan usaha sejenis yang dilakukan oleh perorangan dan bisnis besar dan lama kelamaan koperasi akhirnya non aktif.

Kecenderungan ini, juga terjadi di Kabupaten Lima Puluh Kota, ada beberapa koperasi yang awalnya termasuk kategori koperasi sehat, namun karena munculnya bisnis baru dan anggota memiliki kewajiban ke koperasi yang tidak ia lunasi akhirnya koperasi kehabisan modal kerja dan kemudian non aktif.

Sebagian besar anggota koperasi dalam menjalankan transaksi usahanya sudah suporadis, tidak lagi mengedepankan kepentingan anggota, hanya 13% koperasi yang menjalankan lebih banyak dengan anggota, 19%, sama banyak dan 23% sudah lebih banyak kepada non anggota dan 45% koperasi sudah menjalankan bisnis yang tidak lagi tertata dengan baik.

Keunggulan bersaing menjadi faktor penting dalam keberlanjutan (*sustainable*) dan eksistensi bisnis koperasi, kelihatannya faktor ini menjadi faktor utama dalam kegagalan koperasi dalam bisnis sekarang ini, hanya 3% koperasi non aktif mampu bersaing di atas pasar, dan 16% koperasi sama dengan pasar. Dan sudah 74% koperasi tidak lagi menjalankan bisnisnya sehingga kemudian bisa dikatakan bahwa koperasi ini sudah mati usahanya.

7. Tidak Melakukan Kegiatan Usaha yang Sesuai dengan AD/ART koperasi.

Usaha Koperasi pada dasarnya adalah usaha yang diperlukan oleh anggota, koperasi didirikan untuk membantu usaha anggota, meningkatkan volume dan skala ekonomi. Peningkatan kapasitas produksi, skala ekonomi dan volume pasar bertujuan untuk merebut segmentasi pasar yang lebih besar sehingga tercapai efisiensi dan harga jual dan beli koperasi akan mampu bersaing dengan usaha sejenis. Anggota adalah pemilik (*owners*) sekaligus sebagai pengguna (*user*) sehingga bisa dikatakan pemilik sekaligus juga sebagai pengguna jasa perusahaannya sendiri.

Kaitan dengan itu, koperasi non aktif ditelusuri apakah usaha yang dijalankan sudah sesuai dengan anggaran dasar dan keinginan anggota. Ternyata sebagian besar pengurus menyatakan bahwa usaha koperasi sudah sesuai dengan AD/ART koperasi.

Gambar 16.21.

Usaha Menurut AD/ART, Koperasi non Aktif,
Kab. Lima Puluh Kota, 2012.

Matinya usaha koperasi bisa juga disebabkan karena pembagian SHU tidak lagi didasarkan atas kesepakatan bersama dalam konstitusi/statuta AD/ART Koperasi, ternyata 55% pengurus koperasi menyatakan bahwa dulunya pembagian SHU tetap

berpedoman pada AD/ART namun dimodifikasi oleh pengurus, barangkali inilah menjadi salah satu penyebab koperasi mati.

Harmonisasi kepengurusan juga menjadi faktor penting dalam kesuksesan koperasi, keharmonisan sesama anggota, anggota dengan pengurus dan juga inter pengurus dan antar pengurus dengan pengawas. Walaupun konflik tidak terlalu dominan di dalam faktor non aktifnya koperasi, namun bisa dikatakan secara total hanya 23% koperasi menyatakan bahwa koperasi non aktif tidak ada konflik, namun 77% koperasi non aktif bisa dikategorikan terjadi konflik dengan berbagai variasi konflik, di antaranya dominasi kepentingan pribadi, konflik internal dan konflik lainnya yang tidak disebutkan secara rinci.

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.22.

Kesesuaian Usaha Koperasi dengan Kebutuhan Anggota

8. Aspek Lingkungan Eksternal Terhadap Non aktif Koperasi.

Non Aktifnya Koperasi bukan hanya ditentukan oleh faktor internal kelembagaan Koperasi namun juga dipengaruhi oleh faktor eksternal koperasi yang mempengaruhi jalannya roda organisasi dan usaha koperasi. Faktor demokratis, terlihat bahwa beragamnya jenis pekerjaan anggota menjadi salah satu faktor penyebab koperasi tidak sinergis dengan usaha anggota.

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.23.

Aspek Demokrafis Koperasi non Aktif, Kab. 50, tahun 2012.

Faktor ekonomi, menjadi faktor penting berjalannya usaha koperasi, koperasi yang maju diindikasikan dengan banyaknya jaringan bisnis/usaha yang dimiliki (modal sosial), kemudian kemampuan koperasi bersaing pada level bisnis, produk barang dan jasa yang disediakan. Di samping itu kondisi perekonomian lokal seperti pertumbuhan ekonomi dan pembukaan pasar baru menjadi faktor penting dalam keberadaan usaha koperasi. Pertumbuhan ekonomi yang terus berkembang menjadikan bisnis berkembang dan peluang-peluang usaha semakin terbuka. Ketika ditanyakan kepada pengurus koperasi tentang faktor ekonomi, koperasi di Kabupaten Lima Puluh Kota menjelaskan bahwa faktor pesaing yang tangguh menjadi faktor dominan matinya bisnis koperasi diikuti oleh faktor jaringan yang terbatas.

Berikut ini disajikan gambaran tentang kondisi aspek ekonomi dalam kemampuan koperasi untuk hidup dan berkembang.

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.24.

Dampak Ekonomi yang menghambat kehidupan Koperasi non Aktif, di Kab. Lima Puluh Kota, tahun 2012.

Persepsi masyarakat dibangun dari proses edukasi, pengalaman dan informasi yang tersedia atas suatu objek. Persepsi tersebut digambarkan dalam bentuk pencitraan (*image*) masyarakat terhadap koperasi. Jika *image* masyarakat baik, maka cenderung masyarakat akan menentukan pilihan pada keputusan membeli atau menjual produk barang dan jasa kepada koperasi. Namun jika pencitraan rendah maka koperasi cenderung ditinggalkan.

Dari pengamatan waktu diskusi FGD dan hasil angket yang diperoleh, ternyata pengurus koperasi menyatakan bahwa anggota koperasi tidak baik lagi persepsinya terhadap koperasi dan kepercayaan anggota terhadap koperasi sudah mulai menurun. 52% pengurus koperasi non menyatakan anggota tidak lagi mempercayai koperasi sebagai badan usaha yang bisa membantu ekonomi mereka. Hanya 35% pengurus menyatakan bahwa anggota koperasi masih bersikap baik terhadap keberadaan koperasi.

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.25.

Sikap Anggota Terhadap Koperasi, Aspek Sosiokultural, Koperasi non Aktif, Kab. Lima Puluh Kota, tahun 2012.

Dukungan pemerintah juga menjadi faktor penting dalam keberadaan koperasi. Ada dugaan yang kuat jika pemerintah memberikan dukungan fasilitasi dan penciptaan kondisi usaha terhadap koperasi maka koperasi akan hidup. Namun jika pemerintah mengurangi perhatiannya terhadap koperasi maka koperasi yang dibangun berdasarkan program dukungan pemerintah, cenderung akan mati.

Sumber: Data olahan primer 2012

Gambar 16.26.

Perhatian dan Dukungan Pemerintah Kab. Lima Puluh Kota terhadap koperasi non aktif, tahun 2012.

C. Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan

Kesimpulan

Dari penjelasan di atas maka untuk kabupaten Lima Puluh Kota dapat dibangun suatu kesimpulan empiris:

Koperasi non aktif, disebabkan pengurus dan pengawas tidak lagi aktif dalam melaksanakan rapat pengurus dan pengawas, tidak menjalankan pembukuan dan administrasi. Ketidakmampuan pengurus melakukan inovasi bisnis, menyebabkan bisnis koperasi tidak mampu bersaing dengan bisnis yang dikelola oleh pribadi. Rendahnya saling percaya menyebabkan rendahnya partisipasi anggota dalam usaha dan organisasi koperasi akhirnya koperasi non aktif. Beberapa faktor yang menyebabkan koperasi non aktif dalam aspek kelembagaan:

1. Pengurus dan pengawas tidak melaksanakan Rapat Anggota. Disebabkan tidak melaksanakan Rapat kepengurusan/ pengawas dan tidak melaksanakan pembukuan dan administrasi koperasi.
2. Pengurus dan pengawas koperasi memiliki program kerja namun program tersebut tidak dilaksanakan.
3. Keanggotaan Koperasi cenderung tidak ada peremajaan dan regenerasi keanggotaan dan tidak juga tidak ada pendidikan keanggotaan koperasi.
4. Pembayaran simpanan wajib koperasi tidak dijalankan dengan tertib dan disiplin
5. Koperasi tidak memiliki kantor dan alamat yang tetap.
6. Administrasi anggota, keuangan dan kearsipan tidak lagi dijalankan oleh pengurus koperasi.
7. Bisnis koperasi tidak lagi di-*support* oleh anggota dan bisnis koperasi tidak mampu bersaing dengan bisnis yang ada di lokasi koperasi.
8. Adanya konflik di kepengurusan koperasi.

Faktor eksternal menyebabkan koperasi non aktif yakni:

1. Anggota koperasi memiliki jenis pekerjaan yang beragam

sehingga menentukan fokus bisnis semakin sulit.

2. Koperasi tidak mampu bersaing dengan bisnis sejenis.
3. Persepsi anggota terhadap koperasi mengalami tren penurunan.
4. Dukungan pemerintah terhadap koperasi non aktif rendah.

Implikasi Kebijakan

Dari simpulan masalah di atas maka dapat disimpulkan program yang bisa dilakukan:

1. Untuk Pengurus Koperasi.
Diharapkan koperasi menyusun program kerja dan laporan keuangan koperasi dan mempertanggungjawabkan dalam rapat anggota. Diharapkan juga agar pengurus melaksanakan pendidikan anggota untuk membangun idiologi koperasi bagi anggota. Dan melaksanakan pembukuan dan administrasi simpanan anggota sehingga kemudian anggota mau membayar simpanan wajib anggota.
2. Untuk Pemerintah Daerah.
Pemerintah daerah perlu memfasilitasi kegiatan usaha dan kegiatan pendidikan dan pelatihan anggota koperasi. Sehingga akan meningkatkan pengetahuan, pemahaman dan kesadaran berkoperasi anggota koperasi sehingga diharapkan akan meningkatkan partisipasi anggota dalam berkoperasi.

LAMPIRAN

**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 17 TAHUN 2012 TENTANG
PERKOPERASIAN**

**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 25 TAHUN 1992 TENTANG PERKOPERASIAN**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA

Menimbang:

- a. Bahwa Koperasi ,baik sebagai gerakan ekonomi rakyat maupun sebagai badan usaha berperan serta untuk mewujudkan masyarakat yang maju,adil dan makmur berdasarkan pancasila dan Undang-undang Dasar 1945 dalam tata perekonomian nasional yang disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi;
- b. bahwa koperasi perlu lebih membangun dirinya dan dibangun menjadi kuat dan mandiri berdasarkan prinsip Koperasi sehingga mampu berperan sebagai sokoguru perekonomian nasional;
- c. bahwa koperasi perlu lebih membangun dirinya dan dibangun menjadi kuat dan mandiri berdasarkan prinsip Koperasi sehingga mampu berperan sebagai sokoguru perekonomian nasional;
- d. bahwa untuk mewujudkan hal-hal tersebut dan menyelaraskan dengan perkembangan keadaan, perlu mengatur kembali ketentuan tentang perkoperasian dalam suatu Undang-undang sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1967 tentang Pokok-pokok Perkoperasian;

Mengingat:

Pasal 5 ayat (1), Pasal 20 ayat (1),dan pasal 33 Undang-undang Dasar 1945.

Dengan Persetujuan:
DEWAN PERWAKILAN RAKYAT REPUBLIK INDONESIA

MEMUTUSKAN:

Menetapkan: UNDANG-UNDANG TENTANG PERKOPERASIAN.

BAB I
KETENTUAN UMUM
Pasal 1

Dalam Undang-Undang ini yang dimaksud dengan:

1. Koperasi adalah badan usahayang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan.
2. Perkoperasian adalah segala sesuatu yang menyangkut kehidupan Koperasi.
3. Koperasi Primer adalah Koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan orang seorang.
4. Koperasi Sekunder adalah Koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan Koperasi.
5. Gerakan koperasi adalah keseluruhan organisasi Koperasi dan kegiatan perkoperasian yang bersifat terpadu menuju tercapainya cita-cita bersama Koperasi.

BAB II
LANDASAN, ASAS, DAN TUJUAN

Bagian Pertama
Landasan dan Asas

Pasal 2

Koperasi berlandaskan Pancasila dan Undang-undang dasar 1945 serta berdasar atas asas kekeluargaan.

Bagian Kedua

Tujuan

Pasal 3

Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian Nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju ,adil ,dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945 .

BAB III

FUNGSI , PERAN, DAN PRINSIP KOPERASI

Bagian Pertama

Fungsi dan Peran

Pasal 4

Fungsi dan peran Koperasi adalah:

- a. membangun dan mengembangkan potesi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan pada masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya;
- b. berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat ;
- c. memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai sokogurunya ;
- d. berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

Bagian Kedua

Prinsip Koperasi

Pasal 5

(1) Koperasi melaksanakan prinsip Koperasi sebagai berikut;

- a. keanggotaan bersifat suka rela dan terbuka;
- b. pengelolaan dilaksanakan secara demokratis;
- c. pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota;
- d. pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal;
- e. kemandirian.

(2) Dalam mengembangkan Koperasi, maka Koperasi melaksanakan pula prinsip Koperasi sebagai berikut:

- a. pendidikan perkoperasian;
- b. kerja sama antar Koperasi.

BAB IV PEMBENTUKAN

Bagian pertama Syarat dan Pembentukan

Pasal 6

- (1) Koperasi Primer dibentuk oleh sekurang-kurangnya 20 (dua puluh) orang.
- (2) Koperasi Skunder dibentuk sekurang-kurangnya 3 (tiga) Koperasi.

Pasal 7

- (1) Pembentukan Koperasi sebagaimana dimaksud dalam pasal 6 dilakukan dengan kata pendirian yang memuat Anggaran Dasar.
- (2) Koperasi mempunyai tempat kedudukan dalam wilayah negara Republik Indonesia.

Pasal 8

Anggaran Dasar sebagaimana dimaksud dalam pasal 7 ayat (1) memuat Sekurang-kurangnya:

- a. daftar nama pendiri;

- b. nama dan tempat kedudukan ;
- c. maksud dan tujuan serta bidang usaha;
- d. ketentuan mengenai keanggotaan ;
- e. ketentuan mengenai Rapat Anggota ;
- f. ketentuan mengenai pengelolaan ;
- g. ketentuan mengenai permodalan ;
- h. ketentuan mengenai jangka waktu berdirinya ;
- i. ketentuan mengenai pembagian sisa hasil usaha ;
- j. ketentuan mengenai sanksi.

Bagian Kedua Status Badan Hukum

Pasal 9

Koperasi memperoleh status badan hukum setelah akta pendiriannya disahkan oleh pemerintah.

Pasal 10

- (1) Untuk mendapatkan pengesahan sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 9, para pendiri mengajukan permintaan secara tertulis disertai akta pendirian Koperasi.
- (2) Pengesahan akta pendirian diberikan dalam jangka waktu paling lama 3 (tiga) bulan setelah diterimanya permintaan pengesahan.
- (3) Pengesahan akta pendirian diumumkan dalam berita Negara Republik Indonesia.

Pasal 11

- (1) Dalam hal permintaan pengesahan akta pendirian ditolak, alasan penolakan diberitahukan kepada para pendiri secara tertulis dalam waktu paling lambat 3 (tiga) bulan setelah diterimanya permintaan.
- (2) Terhadap penolakan pengesahan akta pendirian para pendiri

dapat mengajukan permintaan ulang dalam waktu paling lama 1 (satu) bulan sejak diterimanya penolakan.

- (3) Keputusan terhadap pengajuan permintaan ulang diberikan dalam jangka waktu paling lama 1(satu) bulan sejak diterimanya pengajuan permintaan ulang .

Pasal 12

- (1) Perubahan Anggaran Dasar dilakukan oleh Rapat Anggota .
- (2) Terhadap Perubahan Anggaran Dasar yang menyangkut penggabungan, pembagian,dan perubahan bidang usaha Koperasi dimintakan pengesahan kepada pemerintah.

Pasal 13

Ketentuan mengenai persyaratan dan tata cara pengesahan atau penolakan pengesahan akta pendirian ,dan perubahan Anggaran Dasar Sebagaimana dimaksud dalam pasal 9, pasal 10, pasal 11, dan pasal 12 diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

Pasal 14

- (1) Untuk keperluan pengembangan dan//atau efisiensi usaha ,satu Koperasi atau lebih dapat:
 - a. menggabungkan diri menjadi satu dengan Koperasi lain ,atau
 - b. bersama Koperasi lain meleburkan diri dengan membentuk Koperasi baru .
- (2) Penggabungan atau peleburan dilakukan dengan persetujuanRapat Anggota masing-masing Koperasi.

Bagian Ketiga Bentuk dan Jenis

Pasal 15

Koperasi dapat berbentuk koperasi Primer atau Koperasi Sekunder.

Pasal 16

Jenis Koperasi didasarkan pada kesamaan kegiatan dan kepentingan ekonomi anggotanya.

BAB V**KEANGGOTAAN****Pasal 17**

- (1) Anggota Koperasi adalah pemilik sekaligus pengguna jasa Koperasi.
- (2) Keanggotaan Koperasi dicatat dalam buku daftar anggota.

Pasal 18

- (1) Yang dapat menjadi anggota Koperasi ialah setiap warga negara Indonesia yang mampu melakukan tindakan hukum atau Koperasi yang memenuhi persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar.
- (2) Koperasi dapat memiliki anggota luar biasa yang persyaratan, hak, dan kewajiban keanggotaannya ditetapkan dalam Anggaran Dasar.

Pasal 19

- (1) Keanggotaan Koperasi didasarkan pada kesamaan kepentingan ekonomi dalam lingkup usaha Koperasi.
- (2) Keanggotaan Koperasi dapat diperoleh atau diakhiri setelah syarat sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar dipenuhi.
- (3) Keanggotaan Koperasi tidak dapat dipindah tangankan.
- (4) Setiap Anggota mempunyai kewajiban dan hak yang sama terhadap Koperasi sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar .

Pasal 20

- (1) Setiap Anggota mempunyai kewajiban:
 - a. mematuhi Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga serta keputusan yang telah disepakati dalam Rapat Anggota;
 - b. berpartisipasi dalam kegiatan usaha yang diselenggarakan

oleh Koperasi;

- c. mengembangkan dan memelihara kebersamaan berdasar atas asas kekeluargaan.

(2) Setiap Anggota mempunyai hak:

- a. menghadiri ,menyatakan pendapat ,dan memberikan suara dalam Rapat Anggota;
- b. memilih dan/atau dipilih menjadi anggota Pengurus atau Pengawas;
- c. meminta diadakan Rapat Anggota menurut ketentuan dalam Anggaran Dasar;
- d. mengemukakan pendapat atau saran kepada pengurus di luar Rapat Anggota baik diminta maupun tidak diminta.
- e. memanfaatkan Koperasi dan mendapat pelayanan yang antara sesama anggota;
- f. mendapatkan keterangan mengenai perkembangan Koperasi menurut ketentuan dalam Anggaran Dasar.

BAB VI

PERANGKAT ORGANISASI

Bagian Kesatu

Umum

Pasal 21

Perangkat organisasi Koperasi terdiri dari :

- a. Rapat Anggota;
- b. Pengurus;
- c. Pengawas.

Bagian Kedua

Rapat Anggota

Pasal 22

(1) Rapat Anggota merupakan Pemegang kekuasaan tertinggi

dalam Koperasi.

- (2) Rapat Anggota dihadiri oleh anggota yang pelaksanaannya diatur dalam Anggaran Dasar.

Pasal 23

Rapat Anggota menetapkan :

- a. Anggaran Dasar ;
- b. Kebijakan umum dibidang organisasi ,manajemen ,dan usaha Koperasi;
- c. pemilihan ,pengangkatan ,pemberhentian pengurus dan pengawasan;
- 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;
- g. penggabungan, peleburan, pembagian, dan pembubaran Koperasi.

Pasal 24

- (1) Keputusan Rapat Anggota diambil berdasarkan musyawarah untuk mencapai mufakat.
- (2) Apabila tidak diperoleh keputusan dengan cara musyawarah ,maka pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan suara terbanyak .
- (3) Dalam dilakukan pemungutan suara ,setiap anggota mempunyai hak satu suara.
- (4) Hak suara dalam Koperasi Sekunder dapat diatur dalam Anggaran Dasar dengan mempertimbangkan jumlah anggota dan jasa usaha Koperasi anggota secara seimbang.

Pasal 25

Rapat Anggota berhak meminta keterangan dan pertanggungjawaban

Pengurus dan Pengawas mengenai pengelolaan Koperasi.

Pasal 26

- (1) Rapat anggota dilakukan paling sedikit dalam 12 (satu) tahun.
- (2) Rapat anggota untuk mengesahkan pertanggungjawaban Pengurus diselenggarakan paling lambat 6(enam) bulan setelah tahun buku lampau.

Pasal 27

- (1) Selain Rapat Anggota sebagaimana dimaksud dalam pasal 26, Koperasi dapat melakukan Rapat Anggota Luar Biasa apabila keadaan mengharuskan adanya keputusan segera yang wewenangnya ada pada Rapat Anggota.
- (2) Rapat Anggota Luar Biasa dapat diadakan atas permintaan sejumlah anggota Koperasi atau atas keputusan Pengurus yang pelaksanaannya ditur dalam Anggaran Dasar.
- (3) Rapat Anggota Luar Biasa Mempunyai wewenang yang dengan wewenang Rapat Anggota sebagaimana yang dimaksud dalam pasal 23.

Pasal 28

Persyaratan, tata cara, dan tempat penyelenggaraan Rapat Anggota dan Rapat Anggota Luar Biasa diatur dalam Anggaran Dasar.

Bagian Ketiga

Pengurus

Pasal 29

- (1) Pengurus dipilih dari dan oleh anggota Koperasi dalam Rapat Anggota.
- (2) Pengurus merupakan pemegang kuasa Rapat Anggota.
- (3) Untuk pertama kali, susunan dan nama anggota pengurus dicantumkan dalam akta pendirian.
- (4) Masa jabatan Pengurus paling lama 5 (lima) tahun.
- (5) Persyaratan untuk dapat dipilih dan diangkat menjadi Anggota.

Pasal 30

(1) Pengurus bertugas:

- a. mengelola Koperasi dan usahanya;
- b. mengajukan rancangan rencana kerjasama rancangan rencana anggaran pendapatan dan belanja Koperasi;
- 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.

(2) Pengurus berwenang;

- a. mewakili Koperasi di dalam dan diluar pengadilan;
- b. memutuskan penerimaan dan dan penolakan anggota baru serta pemberhentian anggota sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar;
- c. melakukan tindakan dan upaya bagi kepentingan dan kemanfaatan Koperasi sesuai dengan tanggungjawabnya dan keputusan Rapat Anggota.

Pasal 31

Pengurus bertanggungjawab mengenai segala kegiatan pengelolaan Koperasi dan usahanya kepada Rapat Anggota atau Rapat Anggota Luar Biasa.

Pasal 32

- (1) Pengurus Koperasi dapat mengangkat pengelola yang diberi wewenang dan kuasa untuk mengelola usaha.
- (2) Dalam Pengurus Koperasi bermaksud untuk mengangkat pengelola, maka rencana pengangkatan tersebut diajukan kepada Rapat Anggota untuk mendapat persetujuan.
- (3) Pengelola bertanggungjawab kepada Pengurus.

- (4) Pengelolaan usaha oleh Pengelola tidak mengurangi tanggung jawab pengurus sebagaimana dimaksud dalam pasal 31.

Pasal 33

Hubungan antara Pengelola usaha sebagaimana dimaksud dalam pasal 32 dengan Pengurus Koperasi merupakan hubungan kerja atas dasar perikatan.

Pasal 34

- (1) Pengurus, baik bersama-sama, maupun sendiri-sendiri, menanggung kerugian yang di derita Koperasi, karena tindakan yang dilakukan dengan kesengajaan atau kelalaiannya.
- (2) Di samping penggantian kerugian tersebut, apabila tindakan itu dilakukan dengan kesengajaan, tidak menutup kemungkinan bagi penuntut umum untuk melakukan penuntutan.

Pasal 35

Setelah tahun buku Koperasi di tutup, paling lambat 1 (satu) bulan sebelum diselenggarakan rapat anggota tahunan, Pengurus menyusun laporan tahunan yang memuat sekurangkurangnya:

- a. pernitungan tahunan yang terdiri dari neraca akhir tahun buku yang baru lampau dan perhitungan hasil usaha dari tahun yang bersangkutan serta penjelasan atas dokumen tersebut;
- b. keadaan dan Koperasim serta hasil usaha yang dapat dicapai.

Pasal 36

- (1) Laporan tahunan sebagaimana yang dimaksud pasal 35 ditandatangani oleh semua Rapat Pengurus.
- (2) Apabila salah seorang Anggota Pengurus tidak menandatangani laporan tahunan tersebut, anggota yang bersangkutan menjelaskan alasannya secara tertulis.

Pasal 37

Persetujuan terhadap laporan tahunan, termasuk pengesahan

perhitungan tahunan, merupakan penerimaan pertanggungjawaban Pengurus oleh Rapat Anggota.

Bagian Keempat Pengawas

Pasal 38

- (1) Pengawas dipilih dari dan oleh anggota Koperasi dan Rapat Anggota.
- (2) Pengawas bertanggungjawab kepada Rapat Anggota.
- (3) Persyaratan untuk dapat dipilih dan diangkat sebagai Anggota Pengawas ditetapkan dalam Anggaran Dasar.

Pasal 39

- (1) Pengawas bertugas:
 - a. melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijaksanaan dan pengelola Koperasi;
 - b. membuat laporan tertulis tentang hasil pengawasannya;
- (2) Pengawas berwenang :
 - a. meneliti catatan yang ada pada Koperasi ;
 - b. mendapatkan segala keterangan yang diperlukan;
- (3) Pengawas harus merahasiakan hasil pengawasannya terhadap pihak ketiga.

Pasal 40

Koperasi dapat meminta jasa audit kepada akuntan publik.

BAB VII M O D A L

Pasal 41

- (1) Modal Koperasi terdiri dari modal sendiri dan modal pinjaman.
- (2) Modal sendiri dapat berasal dari:

- a. Simpanan Pokok;
 - b. Simpanan Wajib ;
 - c. Dana Cadangan ;
 - d. Hibah.
- (3) Modal Pinjaman dapat berasal dari :
- a. Anggota;
 - b. Koperasi lainnya dan/atau anggotanya;
 - c. Bank dan lembaga keuangan lainnya ;
 - d. Penerbitan obligasi dan surat hutang lainnya;
 - e. Sumber lain yang sah.

Pasal 42

- (1) Selain modal sebagai dimaksud dalam pasal 41, Koperasi dapat pula melakukan pemupukan Modal yang juga berasal dari Modal penyertaan.
- (2) Ketentuan mengenai pemupukan modal yang berasal dari modal penyertaan diatur Lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

BAB VIII LAPANGAN USAHA

Pasal 43

- (1) Usaha Koperasi adalah usaha yang berkaitan langsung dengan kepentingan anggota untuk meningkatkan usaha dan kesejahteraan anggota;
- (2) Kelebihan kemampuan pelayanan Koperasi dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang bukan anggota Koperasi.
- (3) Koperasi menjalankan kegiatan usaha dan berperan utama di segala bidang kehidupan ekonomi rakyat.

Pasal 44

- (1) Koperasi dapat menghimpun dana dan menyalurkan melalui kegiatan usaha simpan pinjam dari dan untuk;
 - a. anggota Koperasi yang bersangkutan;
 - b. Koperasi lain dan/atau anggotanya.
- (2) Kegiatan usaha simpan pinjam dapat dilaksanakan sebagai salah satu atau satu-satunya kegiatan usaha Koperasi.
- (3) Pelaksanaan kegiatan usaha simpan pinjam oleh Koperasi diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

**BAB IX
SISA HASIL USAHA****Pasal 45**

- (1) Sisa hasil usaha Koperasi merupakan pendapatan Koperasi yang diperoleh dalam satu tahun buku dikurangi dengan biaya, penyusutan, dan kewajiban lainnya termasuk pajak dalam tahun buku yang bersangkutan.
- (2) Sisa hasil usaha setelah dikurangi dana cadangan, dibagikan kepada anggota sebanding dengan jasa usaha yang dilakukan oleh masing-masing anggota dengan Koperasi, serta digunakan untuk pendidikan Perkoperasian dan keperluan lain dari Koperasi, sesuai dengan keputusan Rapat Anggota.
- (3) Besarnya Pemupukan dana cadangan ditetapkan dalam Rapat Anggota.

BAB X

PEMBUBARAN KOPERASI

Bagian Pertama

Cara Pembubaran Koperasi

Pasal 46

Pembubaran Koperasi dapat dilakukan berdasarkan:

- a. Keputusan Rapat Anggota, atau
- b. Keputusan Pemerintah.

Pasal 47

- (1) Keputusan pembubaran oleh pemeritah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 46 huruf b dilakukan apabila:
 - a. terdapat bukti bahwa Koperasi yang bersangkutan tidak memenuhi ketentuan Undangundang ini;
 - b. kegiatan bertentangan dengan ketertiban umum dan/atau kesusilaan;
 - c. kelangsungan hidupnya tidak dapat lagi diharapkan.
- (2) Keputusan pembubaran Koperasi oleh pemerintah dikeluarkan dalam waktu paling lambat 4 (empat) bulan terhitung sejak tanggal diterimanya surat pemberitahuan rencana pembubaran tersebut oleh Koperasi yang bersangkutan.
- (3) Dalam jangka waktu 2 (dua) bulan sejak tanggal penerimaan pemberitahuan, Koperasi yang bersangkutan berhak mengajukan keberatan.
- (4) Keputusan Pemerintah mengenai diterima atau ditolaknya keberatan atas rencana pembubaran diberikan paling lambat 1 (satu) bulan sejak tanggal diterimanya pernyataan keberatan tersebut.

Pasal 48

Ketentuan mengenai pembubaran Koperasi oleh pemerintah dan tata cara pengajuan keberatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 47 diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 49

- (1) Keputusan pembubaran Koperasi oleh Rapat Anggota diberitahukan secara tertulis oleh Kuasa Rapat Anggota kepada:
 - a. semua kreditor;
 - b. pemerintah.
- (2) Pemberitahuan kepada semua Kreditor dilakukan oleh pemerintah dalam hal pembubaran tersebut.
- (3) Selama pemberitahuan pembubaran Koperasi belum diterima oleh kreditor maka pembubaran Koperasi belum berlaku baginya.

Pasal 50

Dalam pemberitahuan sebagaimana dimaksud dalam pasal 49 disebutkan:

- a. nama dan alamat penyelesaian, dan
- b. ketentuan bahwa semua kreditor dapat mengajukan tagihan dalam jangka waktu 3 (tiga) bulan sesudah tanggal diterimanya surat pemberitahuan pembubaran.

Bagian Kedua Penyelesaian

Pasal 51

Untuk kepentingan kreditor dan para anggota Koperasi terhadap pembubaran Koperasi dilakukan penyelesaian pembubaran yang selanjutnya disebut penyelesaian.

Pasal 52

- (1) Penyelesaian dilakukan oleh penyelesaian pembubaran yang selanjutnya disebut Penyelesai.
- (2) Untuk penyelesaian berdasarkan keputusan Rapat Anggota, penyelesai ditunjuk oleh Rapat Anggota.
- (3) Untuk penyelesaian berdasarkan keputusan pemerintah ,

penyelesai ditunjuk oleh Pemerintah.

- (4) Selama dalam proses penyelesaian, Koperasi tersebut tetap ada dengan sebutan “Koperasi dalam penyelesaian”.

Pasal 53

- (1) Penyelesaian segera dilaksanakan setelah dikeluarkan keputusan pembubaran Koperasi.
- (2) Penyelesai bertanggungjawab kepada kuasa Rapat Anggota dalam hal penyelesai ditunjuk oleh Rapat Anggota dan kepada pemerintah dalam hal penyelesai ditunjuk oleh pemerintah.

Pasal 54

Penyelesai mempunyai hak, wewenang, dan kewajiban sebagai berikut:

- a. melakukan segala perbuatan hukum untuk dan atas nama “Koperasi dalam penyelesaian”.
- b. mengumpulkan segala keterangan yang diperlukan ;
- c. memanggil pengurus, anggota dan bekas anggota tertentu yang diperlukan, baik sendirisendiri maupun bersama-sama;
- d. memperoleh ,memeriksa ,dan menggunakan segala catatan yang dan arsip Koperasi;
- e. menetapkan dan melaksanakan segala kewajiban pembayaran yang didahulukan dari pembayaran hutang lainnya;
- f. menggunakan sisa kekayaan Koperasi untuk menyelesaikan sisa kewajiban Koperasi;
- g. membagikan sisa hasil penyelesaian kepada anggota ;
- h. membuat berita acara penyelesaian.

Pasal 55

Dalam hal terjadi pembubaran Koperasi ,anggota hanya menanggung kerugian sebatas simpanan pokok, simpanan wajib dan modal penyertaan yang dimilikinya.

Bagian Ketiga

Hapusnya Status Badan Hukum

Pasal 56

- (1) Pemerintah mengumumkan pembubaran Koperasi dalam berita Negara Republik Indonesia.
- (2) Status Badan Hukum Koperasi hapus sejak tanggal pengumuman pembubaran Koperasi tersebut dalam berita Negara Republik Indonesia.

BAB XI

LEMBAGA GERAKAN KOPERASI

Pasal 57

- (1) Koperasi secara bersama-sama mendirikan satu organisasi tunggal yang berfungsi sebagai wadah untuk memperjuangkan kepentingan dan bertindak sebagai pembawa aspirasi Koperasi.
- (2) Organisasi ini berazaskan Pancasila.
- (3) Nama,tujuan,susunan, dan tata kerja organisasi diatur dalam Anggaran Dasar organisasi yang bersangkutan.

Pasal 58

- (1) Organisasi tersebut melakukan kegiatan:
 - a. memeperjuangkan dan menyalurkan aspirasi Koperasi;
 - b. meningkatkan kesadaran berkoperasi di kalangan masyarakat.
 - c. melakukan pendidikan perkoperasian bagi anggota dan masyarakat;
 - d. mengembangkan kerja sama antar Koperasi dan anggota Koperasi dengan Badan usaha lain, baik pada tingkat nasional maupun internasional.
- (2) Untuk melaksanakan kegiatan tersebut,Koperasi secara

bersama-sama menghimpun dan Koperasi.

Pasal 59

Organisasi yang dibentuk sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 57 ayat (1) disahkan oleh pemerintah.

BAB XII PEMBINAAN

Pasal 60

- (1) Pemerintah menciptakan dan mengembangkan iklim dan kondisi yang mendorong pertumbuhan serta pemasyarakatan Koperasi.
- (2) Pemerintah memberikan bimbingan, kemudahan dan perlindungan kepada Koperasi.

Pasal 61

Dalam upaya menciptakan dan mengembangkan iklim yang kondisi yang mendorong pertumbuhan dan pemasyarakatan Koperasi, pemerintah;

- a. memberikan kesempatan usaha yang seluas-luasnya kepada Koperasi;
- b. meningkatkan dan memantapkan kemampuan Koperasi agar menjadi Koperasi yang sehat, tangguh, dan mandiri;
- c. mengupayakan tata hubungan usaha yang saling menguntungkan antara Koperasi dengan Badan usaha lainnya;
- d. membudayakan Koperasi dalam masyarakat.

Pasal 62

Dalam rangka memberikan bimbingan dan kemudahan kepada Koperasi, pemerintah:

- a. membimbing usaha Koperasi yang sesuai dengan kepentingan ekonomi anggotanya;
- b. mendorong, mengembangkan, dan membantu pelaksanaan

pendidikan, pelatihan, penyuluhan, dan penelitian perkoperasian;

- c. memberikan kemudahan untuk memperkokoh pemodalan Koperasi serta mengembangkan lembaga keuangan Koperasi;
- d. membantu pengembangan jaringan usaha Koperasi dan kerja sama yang saling menguntungkan antar Koperasi;
- e. memberikan bantuan konsultasi guna menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh Koperasi dengan tetap memperhatikan Anggaran Dasar dan prinsip Koperasi.

Pasal 63

- (1) Dalam rangka pemberian perlindungan kepada Koperasi, pemerintah dapat:
 - a. menetapkan bidang kegiatan ekonomi yang hanya boleh diusahakan oleh Koperasi;
 - b. menetapkan bidang kegiatan ekonomi di suatu wilayah yang telah berhasil diusahakan oleh Koperasi untuk tidak diusahakan oleh badan usaha lainnya.
- (2) Persyaratan dan tata cara pelaksanaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

Pasal 64

Pembahasan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 60, Pasal 61, Pasal 62, dan Pasal 63 dilakukan dengan memperhatikan keadaan dan kepentingan ekonomi nasional, serta pemerataan kesempatan berusaha dan kesempatan kerja.

BAB XIII

KETENTUAN PERALIHAN

Pasal 65

Koperasi yang telah memiliki status badan hukum pada saat Undang-undang ini berlaku, dinyatakan telah diperoleh status badan hukum berdasarkan Undang-undang ini.

BAB XIV

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 66

- (1) Dengan berlakunya Undang-undang ini, maka Undang-undang Nomor 12 tahun 1967 tentang pokok-pokok perkoperasian (lembaran Negara tahun 1967 Nomor 23, Tambahan Lembaran Negara Tahun 1967 Nomor 2832) dinyatakan tidak berlaku lagi;
- (2) Peraturan pelaksanaan Undang-undang Nomor 12 Tahun 1967 tentang pokok-pokok perkoperasian (Lembaran Negara Tahun 1967 Nomor 23, Tambahan Lembaran Negara Tahun 1967 Nomor 2832) dinyatakan masih berlaku sepanjang tidak bertentangan dengan atau belum diganti berdasarkan Undang-undang ini.

Pasal 67

Undang-undang ini mulai berlaku sejak tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Undang-undang ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

Disahkan di Jakarta,

Pada Tanggal 21 Oktober 1992

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

Ttd.

S O E H A R T O

Diundangkan Di Jakarta,

Pada Tanggal 21 Oktober 1992

MENTERI/SEKRETARIS NEGARA

REPUBLIK INDONESIA,

Ttd.

M O E R D I O N O

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 1992

NOMOR 116

PENJELASAN
UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 25 TAHUN 1992
TENTANG
PERKOPERASIAN

I. UMUM

Undang-Undang Dasar 1945 khususnya Pasal 33 ayat (1) menyatakan bahwa perekonomian Indonesia disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan. Selanjutnya penjelasan Pasal 33 antara lain menyatakan bahwa kemakmuran masyarakatlah yang diutamakan bukannya kemakmuran orang seorang dan bangun perusahaan yang sesuai dengan itu ialah Koperasi. Penjelasan Pasal 33 menempatkan Koperasi baik dalam kedudukan sebagai sokoguru perekonomian nasional maupun sebagai bagian integral tata perekonomian nasional.

Dengan memperhatikan kedudukan Koperasi seperti tersebut di atas maka peran Koperasi sangatlah penting dalam menumbuhkan dan mengembangkan potensi ekonomi rakyat serta dalam mewujudkan kehidupan demokrasi ekonomi yang mempunyai ciri-ciri demokratis, kebersamaan, kekeluargaan, dan keterbukaan. Dalam kehidupan ekonomi seperti itu Koperasi seharusnya memiliki ruang gerak dan kesempatan usaha yang luas yang menyangkut kepentingan kehidupan ekonomi rakyat. Tetapi dalam perkembangan ekonomi yang berjalan demikian cepat, pertumbuhan Koperasi selama ini belum sepenuhnya menampakkan wujud dan perannya sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar 1945. Demikian pula peraturan perundang-undangan yang ada masih belum sepenuhnya menampung hal yang diperlukan untuk menunjang terlaksananya. Koperasi baik sebagai badan usaha maupun sebagai gerakan ekonomi rakyat. Oleh karena itu, untuk menyelaraskan dengan perkembangan lingkungan yang dinamis perlu adanya landasan hukum baru yang mampu mendorong Koperasi agar dapat tumbuh dan berkembang menjadi

lebih kuat dan mandiri.

Pembangunan Koperasi perlu diarahkan sehingga semakin berperan dalam perekonomian nasional. Pengembangannya diarahkan agar Koperasi benar-benar menerapkan prinsip Koperasi dan kaidah usaha ekonomi. Dengan demikian Koperasi akan merupakan organisasi ekonomi yang mantap, demokrasi, otonom, partisipatif, dan berwatak sosial. Pembinaan Koperasi pada dasarnya dimaksudkan untuk mendorong agar Koperasi menjalankan kegiatan usaha dan berperan utama dalam kehidupan ekonomi rakyat.

Undang-undang ini menegaskan bahwa pemberian status Badan Hukum Koperasi, pengesahan perubahan Anggaran Dasar, dan pembinaan merupakan wewenang dan tanggung jawab pemerintah. Dalam pelaksanaannya, Pemerintah dapat melimpahkan wewenang tersebut kepada Menteri yang membidangi Koperasi. Namun demikian hal ini tidak berarti bahwa Pemerintah mencampuri urusan Internal Organisasi Koperasi dan tetap memperhatikan prinsip kemandirian Koperasi.

Pemerintah, baik di pusat maupun di daerah, menciptakan dan mengembangkan iklim serta kondisi yang mendorong pertumbuhan dan pemasyarakatan Koperasi. Demikian juga Pemerintah memberikan bimbingan, kemudahan, dan perlindungan kepada Koperasi. Selanjutnya Pemerintah dapat menetapkan bidang kegiatan ekonomi yang hanya dapat diusahakan oleh Koperasi. Selain itu pemerintah juga dapat menetapkan bidang kegiatan ekonomi di suatu wilayah tertentu yang telah berhasil diusahakan oleh koperasi untuk tidak diusahakan oleh badan usaha lainnya. Hal tersebut dilakukan dengan memperhatikan kepentingan ekonomi nasional dan perwujudan pemerataan kesempatan berusaha.

Undang-undang ini juga memberikan kesempatan bagi Koperasi untuk memperkuat permodalan melalui pengerahan modal penyertaan baik dari anggota maupun dari bukan anggota. Dengan kemungkinan ini, koperasi dapat lebih menghimpun dana untuk pengembangan usahanya. Sejalan dengan itu dalam

Undang-undang ini ditanamkan pemikiran kearah pengembangan pengelolaan Koperasi secara profesional.

Berdasarkan hal tersebut diatas, Undang-undang ini disusun dengan maksud untuk memperjelas dan mempertegas jati diri, tujuan, kedudukan, peran, manajemen, keusahaan, dan permodalan koperasi serta pembinaan koperasi, sehingga dapat lebih menjamin terwujudnya kehidupan Koperasi sebagaimana diamanatkan oleh Pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945.

II. PASAL DEMI PASAL

Pasal 1

Angka 1

Cukup jelas

Angka 2

Yang dimaksud dengan kehidupan Koperasi adalah aspek yang erat berkaitan dengan pembangunan koperasi, seperti misalnya falsafah, ideologi, organisasi, manajemen, usaha, pendidikan, pembinaan, dan sebagainya.

Angka 3

Cukup jelas

Angka 4

Cukup jelas

Angka 5

Cukup jelas

Pasal 2

Cukup jelas.

Pasal 3

Cukup jelas.

Pasal 4

Cukup jelas.

Pasal 5

Cukup jelas

Prinsip koperasi merupakan satu kesatuan dan tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan berkoperasi. Dengan melaksanakan keseluruhan prinsip tersebut koperasi mewujudkan dirinya sebagai badan usaha sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berwatak sosial.

Ayat (1)

Prinsip koperasi ini merupakan esensi dari dasar kerja Koperasi sebagai badan usaha dan merupakan ciri khas dan jati diri Koperasi yang membedakannya dari badan usaha lainnya.

Huruf a

Sifat kesuraleaan dalam Keanggotaan Koperasi mengandung makna bahwa menjadi anggota Koperasi tidak boleh dipaksakan siapapun. Sifat kesukarelaan juga mengandung makna bahwa seorang anggota dapat mengundurkan diri dari Koperasinya sesuai dengan syarat yang ditentukan dalam Anggaran Dasar Koperasi. Sedangkan sifat terbuka memiliki arti bahwa dalam keanggotaan tidak dilakukan pembatasan atau diskriminasi dalam bentuk apapun.

Huruf b

Prinsip demokrasi menunjukkan bahwa pengelolaan Koperasi dilakukan atas kehendak dan keputusan para anggota. Para anggota itulah yang memegang dan melaksanakan tertinggi dalam Koperasi.

Huruf c

Pembagian sisa hasil usaha kepada anggota dilakukan tidak

semata-mata berdasarkan modal yang dimiliki seseorang dalam Koperasi tetapi juga berdasarkan pertimbangan jasa usaha anggota terhadap Koperasi. Ketentuan yang demikian ini merupakan perwujudan nilai kekeluargaan dan keadilan.

Huruf d

Modal dalam Koperasi pada dasarnya dipergunakan untuk kemanfaatan anggota dan bukan untuk sekedar mencari keuntungan. Oleh karena itu balas jasa terhadap modal yang diberikan kepada para anggota juga terbatas, dan tidak didasarkan semata-mata atas besarnya modal yang diberikan. Yang dimaksud dengan terbatas adalah wajar dalam arti tidak melebihi suku bunga yang berlaku dipasar.

Huruf e

Kemandirian mengandung pengertian dapat berdiri sendiri, tanpa tergantung pada pihak lain yang dilandasi oleh kepercayaan kepada pertimbangan, keputusan, kemampuan dan usaha sendiri. Dalam kemandirian terkandung pula pengertian kebebasan yang bertanggung jawab, otonomi, swadaya, berani mempertanggungjawabkan perbuatan sendiri, dan kehendak untuk mengelola diri sendiri.

Ayat (2)

Disamping kelima prinsip sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), untuk pengembangan dirinya Koperasi juga melaksanakan dua prinsip Koperasi yang lain yaitu pendidikan perkoperasian dan kerjasama antar Koperasi merupakan prinsip Koperasi yang penting dalam meningkatkan kemampuan, memperluas wawasan anggota, dan memperkuat solidaritas dalam mewujudkan tujuan Koperasi. Kerja sama dimaksud dapat dilakukan antar Koperasi ditingkat lokal, regional, nasional dan internasional.

Pasal 6**Ayat (1)**

Persyaratan ini dimaksudkan untuk menjaga kelayakan usaha dan kehidupan Koperasi. Orang-seorang pembentuk Koperasi adalah mereka yang memenuhi persyaratan keanggotaan dan mempunyai kepentingan ekonomi yang sama.

Ayat (2)

Cukup jelas

Pasal 7**Ayat (1)**

Cukup jelas

Ayat (2)

Yang dimaksud dengan tempat kedudukan adalah alamat tetap kantor Koperasi.

Pasal 8**Huruf a**

Cukup Jelas

Huruf b

Cukup Jelas

Huruf c

Cukup Jelas

Huruf d

Cukup Jelas

Huruf e

Cukup Jelas

Huruf f

Cukup Jelas

Huruf g

Cukup Jelas

Huruf h

Jangka waktu berdirinya Koperasi dapat ditetapkan terbatas dalam jangka waktu tertentu atau tidak terbatas sesuai dengan tujuannya.

Huruf i

Cukup Jelas

Huruf j

Sanksi dalam ketentuan ini adalah sanksi yang diatur secara intern oleh masing-masing Koperasi, yang dikenakan terhadap Pengurus, Pengawas dan anggota yang melanggar ketentuan Anggaran Dasar.

Pasal 9

Cukup Jelas

Pasal 10

Ayat (1)

Cukup Jelas

Ayat (2)

Cukup Jelas

Ayat (3)

Cukup Jelas

Pasal 11

Ayat (1)

Cukup Jelas

Ayat (2)

Cukup Jelas

Ayat (3)

Cukup Jelas

Pasal 12

Ayat (1)

Cukup Jelas

Ayat (2)

Dengan ketentuan ini dimaksudkan hanya perubahan yang mendasar yang perlu dimintakan pengesahan Pemerintah, yaitu yang menyangkut penggabungan, pembagian dan perubahan bidang usaha. Pengesahan yang dimaksud dalam hal penggabungan dan perubahan bidang usaha merupakan pengesahan perubahan Anggaran Dasar dan dalam hal pembagian merupakan pengesahan perubahan Anggaran Dasar dan atau pengesahan Badan Hukum baru. Pengesahan perubahan bidang usaha Koperasi yang dimaksud dalam ketentuan ini tidak mengurangi kesempatan Koperasi untuk berusaha di segala bidang ekonomi.

Pasal 13

Cukup Jelas

Pasal 14

Ayat (1)

Penggabungan atau yang dikenal dengan istilah Amalgamasi,

dan peleburan hanya dapat dilakukan apabila didasarkan atas pertimbangan pengembangan dan/atau efisiensi usaha pengelolaan Koperasi sesuai dengan kepentingan anggota. Dalam hal penggabungan dan peleburan yang memerlukan pengesahan Anggaran Dasar atau badan hukum baru dilakukan sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Undang-Undang ini.

Ayat (2)

Cukup Jelas

Pasal 15

Pengertian Koperasi Sekunder meliputi semua Koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan Koperasi Primer dan/atau Koperasi Sekunder. Berdasarkan kesamaan kepentingan dan tujuan efisiensi, Koperasi Sekunder dapat didirikan oleh Koperasi sejenis maupun berbagai jenis atau tingkatan. Dalam hal Koperasi mendirikan Koperasi Sekunder dalam berbagai tingkatan, seperti yang selama ini dikenal sebagai pusat, Gabungan, Induk, maka jumlah tingkatan maupun penamaannya diatur sendiri oleh Koperasi yang bersangkutan.

Pasal 16

Dasar untuk menentukan jenis Koperasi adalah kesamaan aktivitas, kepentingan dan kebutuhan ekonomi anggotanya, seperti antara lain Koperasi Simpan Pinjam, Koperasi Konsumen, Koperasi Produsen, Koperasi Pemasaran dan Koperasi Jasa. Khusus Koperasi yang dibentuk oleh golongan fungsional seperti pegawai negeri, anggota ABRI, karyawan dan sebagainya, bukan merupakan jenis Koperasi tersendiri.

Pasal 17

Ayat (1)

Sebagai pemilik dan pengguna jasa Koperasi, anggota

berpartisipasi aktif dalam kegiatan Koperasi. Sekalipun demikian, sepanjang tidak merugikan kepentingannya, Koperasi dapat pula memberikan pelayanan kepada bukan anggota sesuai dengan sifat kegiatan usahanya, dengan maksud untuk menarik yang bukan anggota menjadi anggota Koperasi

Ayat (2)

Cukup jelas

Pasal 18

Ayat (1)

Yang dapat menjadi anggota Koperasi Primer adalah orang-seorang yang telah mampu melakukan tindakan hukum dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh Koperasi yang bersangkutan. Hal ini dimaksudkan sebagai konsekuensi Koperasi sebagai badan hukum. Namun demikian khusus bagi pelajar, siswa dan/atau yang dipersamakan dan dianggap belum mampu melakukan tindakan hukum dapat membentuk Koperasi, tetapi Koperasi tersebut tidak disahkan sebagai Badan Hukum dan statusnya hanya Koperasi tercatat.

Ayat (2)

Dalam hal terdapat orang yang ingin mendapat pelayanan dan menjadi anggota Koperasi, namun tidak sepenuhnya dapat memenuhi persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar, mereka dapat diterima sebagai anggota luar biasa. Ketentuan ini memberi peluang bagi penduduk Indonesia bukan warga negara dapat menjadi anggota luar biasa dari suatu Koperasi sepanjang memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku

Pasal 19

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

Ayat (3)

Keanggotaan Koperasi pada dasarnya tidak dapat dipindahkan karena persyaratan untuk menjadi anggota Koperasi adalah kepentingan ekonomi yang melekat pada anggota yang bersangkutan, dalam hal anggota Koperasi meninggal dunia, keanggotaannya dapat diteruskan oleh ahli waris yang memenuhi syarat dalam Anggaran Dasar. Hal ini dimaksudkan untuk memelihara kepentingan ahli waris dan mempermudah proses mereka untuk menjadi anggota.

Ayat (4)

Cukup jelas

Pasal 20

Ayat (1)

Sebagai konsekuensi seseorang menjadi anggota Koperasi, maka anggota mempunyai kewajiban yang harus dipenuhi, yaitu mematuhi ketentuan yang ada dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga serta keputusan yang telah disepakati dalam Rapat Anggota. Mengingat anggota adalah pemilik dan pengguna jasa sangat berkepentingan dalam usaha yang dijalankan oleh Koperasi, maka partisipasi anggota berarti pula untuk mengembangkan usaha Koperasi. Hal itu sejalan pula dengan hak anggota untuk memanfaatkan dan mendapat pelayanan dari Koperasinya. Anggota merupakan faktor penentu dalam kehidupan Koperasi, oleh karena itu penting bagi anggota untuk mengembangkan dan memelihara kebersamaan.

Ayat (2)

Cukup jelas

Pasal 21

Cukup jelas

Pasal 22

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

Pasal 23

Cukup jelas

Pasal 24

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

Ayat (3)

Pemungutan suara yang dimaksud ayat ini dilakukan hanya oleh anggota yang hadir.

Ayat (4)

Yang dimaksud dengan mempertimbangkan jumlah anggota dan jasa usaha Koperasi-anggota secara berimbang adalah penentuan hak suara dilakukan sebanding dengan jumlah anggotasetiap anggota Koperasi-anggota dan besar kecilnya jasa usaha Koperasi-anggota terhadap Koperasi Sekundernya.

Pasal 25

Cukup jelas

Pasal 26

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Batas waktu penyelenggaraan Rapat Anggota dalam ayat ini yaitu paling lambat 6 (enam) bulan setelah tahun buku lampau, namun demikian dalam pelaksanaannya diusahakan secepatnya .

Pasal 27

Ayat (1)

Rapat Anggota Luar Biasa diadakan apabila sangat diperlukan dan tidak bisa menunggu diselenggarakannya Rapat Anggota.

Ayat (2)

Permintaan Rapat Anggota Luar Biasa oleh anggota dapat dilakukan karena berbagai alasan, terutama apabila anggota menilai bahwa Pengurus telah melakukan kegiatan yang bertentangan dengan kepentingan Koperasi dan menimbulkan kerugian terhadap Koperasi. Jika permintaan tersebut telah dilakukan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar, maka Pengurus harus memenuhinya. Rapat Anggota Luar Biasa atas keputusan Pengurus dilaksanakan untuk kepentingan pengembangan Koperasi.

Ayat (3)

Cukup jelas

Pasal 28

Cukup jelas

Pasal 29

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

Ayat (3)

Cukup jelas

Ayat (4)

Anggota Pengurus yang telah habis masa jabatannya dapat dipilih kembali.

Ayat (5)

Cukup jelas

Pasal 30

Ayat (1)

Dalam mengelola Koperasi, Pengurus selaku kuasa Rapat Anggota melakukan kegiatan semata-mata untuk kepentingan dan kemanfaatan Koperasi beserta anggotanya sesuai dengan keputusan Rapat Anggota.

Ayat (2)

Cukup jelas

Pasal 31

Cukup jelas

Pasal 32

Ayat (1)

Ketentuan ini dimaksudkan untuk mewujudkan profesionalisme dalam pengelolaan usaha Koperasi. Karenanya, Pengurus dapat mengangkat tenaga Pengelola yang ahli untuk mengelola usaha Koperasi yang bersangkutan. Penggunaan istilah Pengelola dimaksudkan untuk dapat mencakup pengertian yang lebih luas dan memberi alternatif bagi Koperasi. Dengan demikian sesuai kepentingannya Koperasi dapat mengangkat Pengelola sebagai manajer atau direksi. Maksud dari kata diberi wewenang dan kuasa adalah pelimpahan wewenang dan kuasa yang dimiliki oleh Pengurus. Dengan demikian Pengurus tidak lagi melaksanakan sendiri wewenang dan kuasa yang telah dilimpahkan kepada Pengelola dan tugas Pengurus beralih menjadi mengawasi pelaksanaan wewenang dan kuasa yang dilakukan Pengelola. Adapun besarnya wewenang dan kuasa yang dilimpahkan ditentukan sesuai dengan kepentingan Koperasi.

Ayat (2)

Yang dimintakan persetujuan adalah rencana pengangkatan pengelola usaha. Pemilihan dan pengangkatan pengelola usaha dilaksanakan oleh Pengurus.

Ayat (3)

Cukup jelas

Ayat (4)

Cukup jelas

Pasal 33

Hubungan kerja antara Pengelola dan Pengurus Koperasi tunduk pada ketentuan hukum perikatan pada umumnya. Dengan demikian Pengelola bertanggung jawab sepenuhnya kepada Pengurus. Selanjutnya hubungan kerja tersebut sesuai dengan yang diperjanjikan dilakukan secara kontraktual.

Pasal 34

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

Pasal 35

Cukup jelas

Pasal 36

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

Pasal 37

Penerimaan pertanggungjawaban Pengurus oleh Rapat Anggota berarti membebaskan Pengurus dari tanggung jawabnya pada tahun buku yang bersangkutan.

Pasal 38

Dalam hal Koperasi mengangkat Pengelola, Pengawas dapat diadakan secara tetap atau diadakan pada waktu diperlukan sesuai dengan keputusan Rapat Anggota. Hal ini tidak mengurangi arti Pengawas sebagai perangkat organisasi dan memberi kesempatan kepada Koperasi untuk memilih Pengawas secara tetap pada waktu diperlukan sesuai dengan keperluannya. Pengawas yang diadakan pada waktu diperlukan tersebut melakukan pengawasan sesuai dengan penugasan yang diberikan oleh Rapat Anggota.

Pasal 39

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

Ayat (3)

Cukup jelas

Pasal 40

Dalam rangka peningkatan efisiensi, pengelolaan yang bersifat terbuka, dan melindungi pihak yang berkepentingan, Koperasi dapat meminta jasa audit kepada akuntan publik. Dengan ketentuan ini Pengurus dapat meminta jasa audit kepada akuntan publik, dan tidak menutup kemungkinan permintaan tersebut dilakukan oleh Pengawas. Untuk terlaksananya audit sebagaimana mestinya, Rapat Anggota dapat menetapkan untuk itu. Yang dimaksud dengan jasa audit adalah audit terhadap laporan keuangan dan audit lainnya sesuai keperluan Koperasi. Disamping itu Koperasi dapat meminta jasa lainnya dari akuntan publik antara lain konsultasi dan pelatihan.

Pasal 41

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Yang dimaksud dengan modal sendiri adalah modal yang menanggung resiko atau disebut modal ekuitas

Huruf a

Simpanan pokok adalah sejumlah uang yang sama banyaknya yang wajib dibayarkan oleh anggota kepada Koperasi pada saat

masuk menjadi anggota. Simpanan pokok tidak dapat diambil kembali selama yang bersangkutan masih menjadi anggota.

Huruf b

Simpanan wajib adalah jumlah simpanan tertentu yang tidak harus sama yang wajib dibayar oleh anggota kepada Koperasi dalam waktu dan kesempatan tertentu. Simpanan wajib tidak dapat diambil kembali selama yang bersangkutan masih menjadi anggota.

Huruf c

Dana cadangan adalah sejumlah uang yang diperoleh dari penyisihan sisa hasil usaha, yang dimaksudkan untuk memupuk modal sendiri dan untuk menutup kerugian Koperasi bila diperlukan.

Huruf d

Cukup jelas.

Ayat (3)

Untuk pengembangan usahanya Koperasi dapat menggunakan modal pinjaman dengan memperhatikan kelayakan dan kelangsungan usahanya.

Huruf a

Pinjaman yang diperoleh dari anggota, termasuk calon anggota yang memenuhi syarat.

Huruf b

Pinjaman dari Koperasi lainnya dan/atau anggotanya didasari dengan perjanjian kerjasama antarkoperasi.

Huruf c

Pinjaman dari bank dan lembaga keuangan lainnya dilakukan

berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Huruf d

Penerbitan obligasi dan surat hutang lainnya dilakukan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Huruf e

Sumber lain yang sah adalah pinjaman dari bukan anggota yang dilakukan tidak melalui penawaran secara umum.

Pasal 42

Ayat (1)

Pemupukan modal dari modal penyertaan, baik yang bersumber dari Pemerintah maupun dari masyarakat dilaksanakan dalam rangka memperkuat kegiatan usaha Koperasi terutama yang berbentuk investasi. Modal penyertaan ikut menanggung resiko. Pemilik modal penyertaan tidak mempunyai hak suara dalam Rapat Anggota dan dalam menentukan kebijaksanaan Koperasi secara keseluruhan. Namun demikian, pemilik modal penyertaan dapat diikutsertakan dalam pengelolaan dan pengawasan usaha investasi yang didukung oleh modal penyertaannya sesuai dengan perjanjian.

Ayat (2)

Cukup jelas

Pasal 43

Ayat (1)

Usaha Koperasi terutama diarahkan pada bidang usaha yang berkaitan langsung dengan kepentingan anggota baik untuk menunjang usaha maupun kesejahteraannya. Dalam hubungan

ini maka pengelolaan usaha Koperasi harus dilakukan secara produktif, efektif dan efisien dalam arti pelayanan usaha yang dapat meningkatkan nilai tambah dan manfaat yang sebesar-besarnya pada anggota dengan tetap mempertimbangkan untuk memperoleh hasil usaha yang wajar. Untuk mencapai kemampuan usaha seperti tersebut diatas, maka Koperasi dapat berusaha secara luwes baik ke hulu maupun ke hilir serta berbagai jenis usaha lainnya yang terkait. Adapun mengenai pelaksanaan usaha Koperasi, dapat dilakukan dimana saja, baik di dalam maupun di luar negeri, dengan mempertimbangkan kelayakan usahanya.

Ayat (2)

Yang dimaksud dengan kelebihan kemampuan usaha Koperasi adalah kelebihan kapasitas dan daya yang dimiliki oleh Koperasi untuk melayani anggotanya. Kelebihan kapasitas tersebut oleh Koperasi dapat dimanfaatkan untuk berusaha dengan bukan anggota dengan tujuan untuk mengoptimalkan skala ekonomi dalam arti memperbesar volume usaha dan menekan biaya per unit yang memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada anggotanya serta memasyarakatkan Koperasi.

Ayat (3)

Agar Koperasi dapat mewujudkan fungsi dan peran seperti yang dimaksud dalam pasal 4, maka Koperasi melaksanakan usaha di segala bidang kehidupan ekonomi dan berperan utama dalam kehidupan ekonomi rakyat. Yang dimaksud dengan kehidupan ekonomi rakyat adalah semua kegiatan ekonomi yang dilaksanakan dan menyangkut kepentingan orang banyak.

Pasal 44

Ayat (1)

Sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang yang mengatur tentang perbankan usaha simpan pinjam tersebut

diatur secara khusus dalam Undang-Undang ini. Pengertian anggota Koperasi sebagaimana dimaksud dalam huruf a ayat ini termasuk calon anggota yang memenuhi syarat. Sedangkan ketentuan dalam huruf b berlaku sepanjang dilandasi dengan perjanjian kerja sama antar Koperasi yang bersangkutan.

Ayat (2)

Cukup jelas

Ayat (3)

Cukup jelas

Pasal 45

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Penetapan besarnya pembagian kepada para anggota dan jenis serta besarnya keperluan lain, ditetapkan oleh Rapat Anggota. Yang dimaksud dengan jasa usaha adalah transaksi usahadan partisipasi modal.

Ayat (3)

Cukup jelas

Pasal 46

Cukup jelas

Pasal 47

Ayat (1)

Keputusan pembubaran karena alasan kegiatan Koperasi bertentangan dengan ketertiban umum dan/atau kesusilaan dalam ketentuan ini dilakukan apabila telah dibuktikan dengan keputusan pengadilan. Keputusan pembubaran karena

alasan kelangsungan hidupnya tidak dapat lagi diharapkan, antara lain karena dinyatakan pailit.

Ayat (2)

Cukup jelas

Ayat (3)

Cukup jelas

Ayat (4)

Cukup jelas

Pasal 48

Cukup jelas

Pasal 49

Ayat (1)

Yang dimaksud dengan Kuasa Rapat Anggota dalam ayat ini adalah mereka yang ditunjuk dan diberi kuasa serta tanggung jawab oleh Rapat Anggota untuk melaksanakan tugas yang berkaitan dengan pembubaran Koperasi.

Ayat (2)

Cukup jelas

Ayat (3)

Ketentuan ini dimaksud untuk memberikan perlindungan kepada pihak kreditor yang belum mengetahui pembubaran Koperasi tersebut.

Pasal 50

Cukup jelas

Pasal 51

Cukup jelas

Pasal 52

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

Ayat (3)

Cukup jelas

Ayat (4)

Ketentuan ini menegaskan bahwa “Koperasi dalam penyelesaian”, hak dan kewajibannya masih tetap ada untuk menyelesaikan seluruh urusannya.

Pasal 53

Ayat (1)

Yang dimaksud dengan keputusan pembubaran Koperasi adalah baik oleh keputusan Rapat Anggota maupun oleh keputusan Pemerintah.

Ayat (2)

Cukup jelas

Pasal 54

Huruf a

Cukup jelas

Huruf b

Cukup jelas

Huruf c

Yang dimaksud dengan bekas anggota tertentu misalnya mereka

yang keluar dari keanggotaan Koperasi yang masih mempunyai kewajiban menanggung sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasarnya.

Huruf d

Cukup jelas

Huruf e

Cukup jelas

Huruf f

Cukup jelas

Huruf g

Cukup jelas

Huruf h

Cukup jelas

Pasal 55

Ketentuan ini merupakan penegasan bahwa anggota hanya menanggung kerugian terbatas pada simpanan pokok dan simpanan wajib serta modal penyertaannya. Sedangkan yang merupakan modal pinjaman Koperasi dari anggota tidak termasuk dalam ketentuan tersebut.

Pasal 56

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

Pasal 57

Ayat (1)

Organisasi tersebut merupakan badan usaha dan karenanya, tidak melakukan kegiatan usaha ekonomi secara langsung. Pada saat diundangkannya Undang-Undang ini, organisasi ini yang bernama Dewan Koperasi Indonesia (DEKOPIN) selanjutnya harus menyesuaikan dengan ketentuan Undang-Undang ini. Tujuan dan kegiatan organisasi tersebut harus sesuai dan selaras dengan jiwa dan semangat yang terkandung dalam Undang-Undang ini.

Ayat (2)

Cukup jelas

Ayat (1)

Anggaran Dasar organisasi yang bersangkutan, sekurang-kurangnya memuat :

- a. nama organisasi;
- b. tujuan organisasi;
- c. susunan organisasi;
- d. ketentuan mengenai kepengurusan dan masa jabatannya;
- e. ketentuan mengenai tata kerja organisasi;
- f. ketentuan mengenai Rapat Anggota dan rapat lainnya;
- g. ketentuan mengenai hak dan kewajiban anggota;
- h. ketentuan mengenai sumber dan pengelolaan keuangan;
- i. ketentuan mengenai perubahan Anggaran Dasar dan pembubaran;
- j. ketentuan mengenai sanksi organisasi.

Pasal 58

Ayat (1)

Huruf a

Cukup jelas

Huruf b

Upaya untuk meningkatkan kesadaran berkoperasi dikalangan masyarakat, dilakukan antara lain melalui kegiatan penerangan, penyampaian informasi, penerbitan, dan pembinaan kelompok usaha dalam masyarakat untuk diarahkan menjadi Koperasi.

Huruf c

Cukup jelas

Huruf d

Untuk mengembangkan kerja sama antarkoperasi dan antara Koperasi dengan badan usaha lainnya, organisasi ini mendorong pertumbuhan dan perkembangan jaringan kelembagaan dan usaha Koperasi baik di tingkat regional, nasional maupun internasional.

Ayat (2)

Cukup jelas

Pasal 59

Cukup jelas

Pasal 60

Dengan ketentuan ini, Pemerintah memiliki landasan yang jelas dan kuat untuk melaksanakan peranannya dalam menetapkan kebijaksanaan pembinaan yang diperlukan guna mendorong pertumbuhan, perkembangan, dan pemasyarakatan Koperasi. Sesuai dengan prinsip kemandirian, pembinaan tersebut dilaksanakan tanpa mencampuri urusan Internal Organisasi Koperasi.

Penumbuhan, pengembangan, dan pemasyarakatan Koperasi merupakan upaya yang dilakukan oleh Pemerintah agar masyarakat luas memahami gagasan Koperasi sehingga

dengan penuh kesadaran mendirikan dan memanfaatkan Koperasi guna memenuhi kepentingan ekonomi dan sosialnya. Pemberian bimbingan, kemudahan, dan perlindungan oleh Pemerintah merupakan upaya pengembangan Koperasi yang dilaksanakan melalui penetapan kebijaksanaan, penyediaan fasilitas, dan konsultasi yang diperlukan agar Koperasi mampu melaksanakan fungsi dan perannya serta dapat mencapai tujuannya. Dengan demikian menjadi kewajiban dari seluruh aparatur Pemerintah, baik di pusat maupun di daerah untuk melakukan upaya dalam mendorong pertumbuhan, perkembangan, dan pemasyarakatan Koperasi.

Pasal 61

Huruf a

Cukup jelas

Huruf b

Cukup jelas

Huruf c

Tata hubungan usaha yang serasi dan saling menguntungkan antara Koperasi dengan badan usaha lainnya merupakan faktor yang penting dalam rangka mewujudkan sistem perekonomian nasional yang berdasarkan demokrasi ekonomi. Dalam hubungan ini kerjasama tersebut haruslah merupakan hubungan yang saling membutuhkan dan menguntungkan.

Huruf d

Membudayakan Koperasi adalah memasyarakatkan jiwa dan semangat Koperasi.

Pasal 62

Huruf a

Cukup jelas

Huruf b

Cukup jelas

Huruf c

Ketentuan ini mempertegas komitmen Pemerintah, dalam upaya memperkokoh permodalan Koperasi serta mengembangkan lembaga keuangan Koperasi, mengingat bahwa permodalan merupakan salah satu sumber kekuatan bagi pengembangan usaha Koperasi. Dalam pelaksanaannya antara lain dilakukan dengan mengembangkan penyertaan modal, baik dari Pemerintah maupun masyarakat, serta memberikan kemudahan persyaratan dan prosedur untuk mendapatkan kredit. Pemerintah juga memberikan bimbingan dan kemudahan untuk mengembangkan lembaga keuangan yang berbadan hukum Koperasi.

Huruf d

Pengembangan jaringan usaha Koperasi yang kuat dan kerja sama antarkoperasi yang erat dan saling menguntungkan merupakan faktor penting dalam menumbuhkan potensi masing-masing Koperasi dan keseluruhan Koperasi.

Huruf e

Cukup jelas

Pasal 63

Ayat (1)

Huruf a

Ketentuan ini dengan tegas mencerminkan komitmen Pemerintah dalam upaya memperkuat pertumbuhan dan perkembangan Koperasi sebagai suatu bangunan perusahaan yang diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar 1945. Dalam rangka komitmen ini Pemerintah dapat menetapkan bidang ekonomi tertentu, terutama yang sangat erat hubungannya dengan kegiatan ekonomi rakyat, yang hanya boleh diusahakan oleh

Koperasi. Pelaksanaan ketentuan ini bersifat dinamis dengan memperhatikan aspek keseimbangan terhadap keadaan dan kepentingan ekonomi nasional serta aspek pemerataan berusaha.

Huruf b

Ketentuan ini dimaksudkan untuk melindungi kelangsungan hidup usaha Koperasi.

Ayat (2)

Cukup jelas

Huruf c

Cukup jelas

Pasal 64

Cukup jelas

Pasal 65

Cukup jelas

Pasal 66

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

Pasal 67

Cukup jelas

Daftar Pustaka

- Abdullah, Irwan. 1997. *How does a survival strategy survive? Gotong royong in Rural Java*. Makalah Workshop Social Security. Yogyakarta: PPK-UGM
- A Jajang W. Mahri . 2006. Pelayanan Dan Manfaat Koperasi, Serta Pengaruhnya Terhadap Partisipasi Anggota (Suatu Kasus pada Koperasi Produsen Tahu Tempe Kabupaten Tasikmalaya) Fakultas/Jurusan: FPIPS/Pendidikan Ekonomi, didownload November 2013
- Arsyad, Lincoln. 1999 *Ekonomi Pembangunan*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Barton, David. 1989 . "Principles,"Cooperatives in Agriculture Englew Ood Cliff s, NJ: Prentice Hall,
- Benedicta, Prihatin Dwi Rianti. 2003. Kewirausahaan dari sudut pandang psikologi kepribadian. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia (Grasindo) Brooks,Ian. 2003. *Organizational Behavior*. London: Prentice Hall
- Bigsten, Arne. 1992. *Ilmu Ekonomi Pembangunan: Kemiskinan, Ketimpangan dan Pembangunan*, Jakarta: LP3ES.
- Buchanan, David & Huncynski, Anrzej. 2004. *Organizational Behavior An Introductory Text*. London: Prentice Hall
- Case Karl E & Fair, C Ray, (2003-2004) *Prinsip-Prinsip Ekonomi Mikro*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia (edisi Indonesia, oleh

Barlian Muhamad dkk)

Coleman, James S.1987. *Norms As Social Capital*. New York: Paragon House, 133-55.

———.1988. *Social in the Creation of Human Capital*. *American Journal of Sociology*, 94 Supplement, S95-S120.

Djojohadikusumo, Sumitro. 1991. *Perkembangan Pemikiran Ekonomi*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.

Djohan, Djabaruddin, dkk. 2000. *Membangun Koperasi Pertanian Berbasis Anggota*. Jakarta: LSP2I.

———. 1997. *Setengan Abad Pasang Surut Gerakan Koperasi Indonesia*. Jakarta: Dekopin.

Edilius. 1994. *Manajemen Koperasi Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Elfindri .2001. *Ekonomi SDM*. Padang: Penerbit Universitas Andalas.

Fitantina.1999.*Perbandingan Tingkat Pendapatan Petani Karet Peserta PIR dan Non PIR*. Padang : PPS Unand. Volume I/No.1/Tahun 1999.

Fukuyama, Francis. 1995. Social Capital and The Global Economy. *Foreign Affairs*, 74 (5), 89-103.

———.2000. Social Capital and Civil Society, International Monetary Fun Working Paper, WP/00/74.1-18.

Gemmel, Norman.1992. *Ilmu Ekonomi Pembangunan, beberapa survey*. Jakarta: Pustaka LPES (alih bahasa: Nirwono).

Ghatak, Subrata.1992. *Ilmu Ekonomi Pembangunan, Pertanian dan Pembangunan Pertanian*. Jakarta: LP3ES.

Griffin, Ricky W. & Moorhead, Gregory. 1986. *Organizational Behavior*. Boston: Houghtton Muhlin Company.

Hasan, Firman, dkk. 1988. *Dinamika Masyarakat dan Adat MinangKabau*. Padang: Puslit: Unand.

Hendrojogi. 1997. *Koperasi Azaz Teori dan Praktek*. Jakarta: Rajawali Press .

———. 2000. *Koperasi Azaz-Azaz, Teori dan Praktek*. Jakarta:

- Rajawali Press.
- . 2004. *Koperasi Azaz-Azaz, Teori dan Praktek*. Jakarta: Rajawali Press.
- Heris kurniawan dan A Jajang W Mahri . 2011. *Kualitas Pelayanan, Promosi Ekonomi Anggota, Dan Pengaruhnya Terhadap Partisipasi Anggota*. Didownload di <http://jurnal.upi.edu/ekonomi> tanggal 5 November 2012.
- Hill, Hal.(2002) *Ekonomi Indonesia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada (penerjemah Tri Wibowo BS & Hadi S).
- Hitt, Michael A, Ireland, R Duane, Hoskisson, Robert. 2001. *Manajemen Strategi, Edisi Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hughes, L Richard & Ginnett Robert C. & Curpy Gordon. J. 2002. *Leadhersip*. Boston: McGraw–Hill.
- Institute for Economic and Social Research. 2001. *Tanah Ulayat*, Jakarta, Faculty of Economics University of Indonesia, *Jurnal Website*. FE-UI.
- Jhingan, M.L, 1983, *Ekonomi Pembangunan dan Perencanaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- LBH, (Februari,2001) *Suara Rakyat*, Padang, Singgalang Press
- Lauer, Robert H. (Terjemahan: Alimanda). 1989. *Perspektif Tentang Perubahan Sosial*. Jakarta : Bina Aksara.
- Lains, Alfian. 2003 *Ekonomitrika: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia.
- Lepi T. Tarmidi 1998. *Krisis Moneter Indonesia: Sebab, Dampak, Peran IMF Dan Saran*. <http://www.bi.go.id/>, didownload Desember 2013.
- Lin, Nan. 1999. *Building a Network Theory of Social Capital*. Dept. of Sociology, Duke University CONNECTIONS 22 (1): 28-51 I NSNA.
- LSP2I. 2001. *Hasil Lokakarya Nasional, Penguatan Koperasi Melalui Pembaruan Undang-Undang Koperasi dan Kebijakan Pelatihan Koperasi*. Jakarta: Piranti.
- Long, Norma. 1992. (terjemahan: Bina Aksara). *Sosiologi Pembangunan*

- Pedesaan*. Jakarta: PT Melton Putra.
- Manan, Imran. 1995. *Birokrasi Moderen dan Otoritas Tradisional Di Minang Kabau*. Padang: Yayasan Pengkajian Kebudayaan Minang kabau.
- Miller, Roger le Roy. (terjemahan Haris Munandar). 1997. *Teori Ekonomi mikro Intermediate*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Mohr, Lawrence B. 1982. *Explaining Organiztion Behavior*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- M. Nasroen. 1967. *Filsafat Indonesia*. Jakarta: Penerbit Bulan Bintang.
- Muchtar, Bustari dkk. 1985. *Sistem Ekonomi Tradisional Sebagai Perwujudan Tanggapan Aktif Manusia Terhadap Lingkungan Daerah di Sumatera Barat*. Jakarta: Depdikbud.
- Mubyarto. 1995. *Pengantar Ekonomi Pertanian*. Jakarta: LPES.
- Nazir, M. 1988. *Motode Penelitian*, Jakarta: Grafindo.
- Nicholson, Walter. 2002. *Mikroekonomi intermediate dan aplikasi: alih bahasa Ign Bayu mahendra*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Nuwirman. 1999. *Peranan Organisasi Lokal Dalam Mempertahankan Kelangsungan Hidup Ekonomi Masyarakat Miskin Pedesaan. Padang*, PPS Unand. Volume I /No.1/Tahun 1999.
- Panggabean, Riana. 2002. *Kompetensi KUD dan Koperasi Dalam Agribisnis Susu dan Tantangannya*. Jakarta: Infokop Edisi No. 20 Tahun XVIII.
- P3SD dan PEMDA Sumbar. 2000. *Invetarisasi Kekayaan 250 Nagari Sumatera Barat*. Padang: PT. Grafika.
- . 2002. *Inventarisasi Kekayaan 200 Nagari di Sumatera Barat*. Padang, Pustaka P3SD.
- Pindyk, Robert S. and Daniel Rubinfeld. 2005. *Mikroekonomi*, (edisi Indonesia, Nia Kurnia dewi. Jakarta: PT Indeks.
- Pressman, Steven (terjemahan Tri Wibowo Budi Santoso). *Lima Puluh Pemikir Ekonomi Dunia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Putnam, Robert D dan Nanetty, Raffaella Y. 1993. *Social Capital and Institution Success, in Making Democracy Work, Civil Traditions in*

- Modern Italy*. Princenton: Princenton University Press, 163-85 notes.
- Jajang. <http://jurnal.upi.edu/file/Jajang.pdf>
- Kartasapoertra, dkk. 1994. *Praktek Pengelolaan Koperasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Keynes, Jhon Maynard. (1991) *Teori Umum Mengenai Kesempatan Kerja, Bunga dan Uang/Edisi Indonesia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press. (terjemahan Willem H. Makaliwe).
- Koentjaraningrat. 1997. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Limbong, Bernhard. 2010. *Pengusaha Koperasi, Memperkokoh Fondasi Ekonomi Rakyat*; Jakarta: Penerbit Margareta Pustaka.
- Q bar. 2004, *Penguatan Hak Ulayat Dalam Era Desentralisasi Di Sumatera Barat, Padang*, hasil riset .
- Raharjo, Dawan dkk. 1996. *Koperasi Dalam Sorotan Pers*. Jakarta: Sinar Harapan.
- Rais, Kamardi H. 2004. *Status Tanah Ulayat dan Potensinya*. Padang: Padang Ekspres.
- Reksohadiprojo, Sukanto. 2000. *Manajemen Koperasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi, edisi Indonesia*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Ropke, Jochen. 2003. Edisi Indonesia. *Ekonomi Koperasi: Teori dan Manajemen*. Jakarta: Salmeha Empat.
- Samuelson, Paul A & William D Nordhaus. 1993. *Mikroekonomi, Edisi Indonesia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Santy. 2008. *Analisis Kinerja Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keanggotaan Koperasi Petani (Koptan) Mitra Sukamaju Desa Pasir Langu Kecamatan Cisarua Kabupaten Bandung-Jawa Barat*, <http://epository.ipb.ac.id/bitstream>. Didownload 5 November 2013.
- Salim, Emil, dkk. 1995. *Pemikiran Pembangunan Bung Hatta*. Jakarta: LP3ES.
- Semoen, Iksan. 1992. *Ekonomi Produksi Pertanian, Teori dan Aplikasi*.

Jakarta: ISEI Cabang Jakarta.

Schumacher. E.F. (Terjemahan:LP3ES).1973, *Kecil Itu Indah*. Jakarta: LP3ES.

Sinaga, Pariaman. Siti, Aidah. Anjar, Subyantoko. 2008. Koperasi dalam sorotan peneliti. Jakarta: Raja Grafindo Persada. Steers, Richard M. 1984. *Introduction to Organizational Behavior*. USA: Foresmanand Company.

Syhiswanty, My. 2002. *Kearifan Masyarakat Lokal Dalam Pelestarian Lingkungan*, Padang: Thesis di Unand.

Soekanto, Soerjono. 2002. *Hukum Adat Indonesia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

———. dan Ratih lestasi. 1988. *Fungsionalisme dan Teori Konflik*. Jakarta: Sinar Grafika.

Soedjono, Ibnoe. 1997. *Sosialisasi dan Implementasi Prinsip-prinsip Koperasi*, Jakarta: Dekopin.

Soetrisno, Noer. 2002. *Pembangunan Ekonomi Berkeadilan*, Jakarta, Infokop, Edisi No. 20, Tahun XVIII.

Sukirno, Sudono. 2001. *Mikro Ekonomi*. Jakarta: PT. Raja grafindo.

Stiglitz, Joseph E, 2006, *Dekade Era 90-an Awal Mula Petaka Ekonomi Kesenakahan*. (Penerjemah Aan Suhaeni). Serpong: Margin Kiri.

Sumbar@Indosat.net.id

Swasono, Sri Edi, dkk. 1997. *Koperasi Indonesia Menghadapi Abad Ke-21*. Jakarta: DEKOPIN.

Tawu, A. 1993. *Pengantar Metode Penelitian*, Jakarta: UI Press.

Todaro, Michael. P (terjemahan, Burhanuddin Abdullah dkk). 1995. *Pembangunan Ekonomi Di Dunia Ketiga*. Jakarta: 1995.

Thomas Bateman, Scott Snell. 2010. *Management* (Second Edition) Second (2nd) Edition.

Tim Penulis PS. 1994. *Kelapa Sawit. Usaha Budi Daya, Pemanfaatan Hasil, dan Aspek Pemasaran*. Jakarta: Penebar Swadaya.

Tyson, Shaun & Jackson, Tony. 2000. *Perilaku Organisasi*, Edisi

- Indonesia*. Yogyakarta: Andi.
- Walhi. 1999. *Tanah Air*. Jakarta: Walhi Publisher.
- Wanti Ariestantia dan Yayat Achdiat. 2011. *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Partisipasi Anggota Serta Implikasinya Terhadap Keberhasilan Koperasi*, <http://jurnal.upi.edu/ekonomi>. Didownload 5 November 2013.
- . 1999. *Simpul Jaringan Walhi*. Jakarta: Walhi Publisher.
- Widiyanti, Ninik. 1990. *Manajemen Koperasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Winardi. 1985. *Sejarah Perkembangan Ilmu Ekonomi*. Bandung: Tarsito.
- www.Megaone.com/minang/Indonesia. 2002. *Harta Menurut Adat Minangkabau*. Minang Indonesia: Megaone.com.
- Woolcock, Michael, and Deepa Narayan. 2000. "Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy". World Bank Research Observer 15 (2): 225-50.
- www.Indtool.com. 2013. *Henri Fayol's Principles of Management Theory*- See more at: <http://www.mindtools.com/pages/article/henri-fayol>. Didownload 7 November 2013.
- www.Kemendag.go.Id/ id/ economic- profile, Download, 12/09/ 2013 Yustika, Ahmad Erani. 2006. *Ekonomi Kelembagaan, Defenisi, Teori & Strategi*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Yukl, Gary.1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Indonesia*. Jakarta: Prenhallindo.
- Zimmerman, L.J. 1955. (Terjemahan K. Siagian). *Sedjarah Pendapatan-Pendapatan Tentang Ekonomi*. Bandung: Sumur Bandung.

Tentang Penulis

Penulis dilahirkan disebuah nagari terpencil di Kabupaten Pasaman-Sumatera Barat, tepatnya di Kampung Tombang-Nagari Muaro Sei Lolo, pada tanggal 25 Mei 1977, anak dari Imam Basa Nagari Muaro Sei Lolo dengan Nursanah, Sebagai anak keempat dari Pasangan Imam dan Nursanah.

Pendidikan Sarjana ditamatkan di Jurusan Pendidikan Ekonomi-FPIPS Univeristas Negeri Padang pada tahun 2001. Dan pada tahun yang sama melanjutkan pendidikan di Program Megister (S2) pada Program study Perencanaan Pembangunan/Ekonomi Pembangunan (PPN) Universitas Andalas tamat tahun 2004. Januari 2005 mulai bertugas menjadi staf Pengajar di FE-UNP, dan pada pertengahan tahun 2007 ditugaskan kembali untuk mengikuti program doctoral (S3) di PPs. Univesitas Negeri Malang (UM), tamat tahun 2011.

Walaupun sibuk dalam proses perkuliahan S1, S2 dan S3, Yulhendri juga masih menyempatkan diri aktif dalam organisasi mahasiswa dan gerakan koperasi Indonesia.

Dalam organisasi mahasiswa intra kampus Yulhendri pernah aktif di HMJ Pendidikan Ekonomi, Senat Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial, BPM FPIPS, Unit kegiatan Pengembangan Ilmiah dan Penelitian UKPIP, Senat Mahasiswa (SMPT-IKIP Padang) dan terakhir sempat menjadi Ketua III Dewan Eksekutif Mahasiswa DEM-UNP. Di samping aktif dalam kegiatan intra kampus, pada era reformasi 1998 Yulhendri juga sempat bersama aktivis Sumater Barat mendirikan Gerakan Ekstra Perlementar Mahasiswa Indonesia (GEPMI), Forum Air Tawar, dalam membantu menyuarakan suara dan aspirasi pada gerakan reformasi 1998. Pada saat yang sama juga secara intensif mengikuti pengajian dan diskusi keilmuan dan keislaman di Himpunan Mahasiswa Islam Komisariat IKIP Padang, Cabang Padang, dan Badko Sumbar.

Di samping sebagai aktivis organisasi kemahasiswaan Yulhendri juga memiliki dan kepedulian yang luas pada pemberdayaan ekonomi rakyat, minat itu dijalankan di Koperasi Mahasiswa, pernah menjadi ketua Umum KOPMA UNP, Bendahara Umum Kopindo (Koperasi Pemuda Indonesia), dan ketua Pengawas Kopindo serta juga berpartisipasi dalam pengembangan SDM Koperasi, fasilitasi dan advokasi gerakan koperasi Indonesia melalui Pimpinan Paripurna Dekopin (Dewan Koperasi Indonesia), sejak tahun 2004 hingga sekarang. Di samping sebagai aktivis koperasi, Yulhendri juga dikenal sebagai salah satu relawan, fasilitator dan peneliti pada Pusat Pengkajian dan Pengembangan Sumber Daya Padang (P3SD), Ketua Majelis Anggota Jaringan Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Nagari (LSM-Jembatan-Sumbar), dan juga Sekretaris Wilayah Lembaga Pengembangan Ekonomi-

Nahdlatul Ulama (LPNU) Sumatera Barat, dan Bendahara Ikatan Sarjana Nahdlatul Ulama (ISNU)-Sumbar. Dan selama setahun bersama bimbingan teknologi-Direktorat Pendidikan non formal dan informal secara intensif mendampingi program peningkatan keterampilan untuk anak putus sekolah dalam program pendidikan prakoperasi di berbagai pelosok Nusantara.

Direktorat Pendidikan Tinggi juga memberikan kesempatan yang luas bagi penulis untuk belajar ke luar negeri dalam program Sadwich Program di *The Univesity off Queensland* di sebuah kota Indah di Brisbane Negara Bagian QLD (*Queensland*). Dalam program tersebut juga sempat belajar riset dan metodologis dan filsafat ilmu di *The School of Natural and Rural Systems Management* pada tahun 2008/2009. dan sepulang dari Australia, direktorat Pendidikan Tinggi juga memberkan dana hibah melalui program percepatan proses penyelesain doktoral pada Direktorat DP2M- Dikti.

Penulis juga menyempatkan diri pada berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan (*training*) mulai dari LKMM (Latihan Kepemimpinan Manajemen Mahasiswa), Latihan kader I dan II di Padang dan di Depok-Jawa Barat. Latihan Kewirausahaan dan perkoperasian di Yogayakarta. Atas undangan perdana menteri Jepang pada program persahabatan abad 21 (*21 Century youth Frienship Program*) ASEAN-Jepang, penulis juga pernah belajar mempelajari pengelolaan usaha kecil dan menengah bidang makanan dan minuman, mulai dari Osaka, Kyoto, Nagasaki, hingga ke Ehime Perfecture dan sempat berdiskusi dengan para pemuda Jepang di Kota Ozu. Di samping itu juga pernah mempelajari budaya dan kebiasaan keluarga Jepang

selama beberapa minggu di perkampungan Jepang di Matsuyama Jepang Selatan.

Dalam rangka melakukan pengayaan materi teori S3, menginternalisasi dan mempertinggi rasa kebangsaan. Penulis juga sempat diberikan rekomendasi dan referensi untuk menjadi tenaga pendamping pembentukan pra-koperasi di Kementerian Pendidikan Nasional khususnya pada bidang bimbingan dan teknologi-Direktorat PNFI. Dalam kegiatan *vesitasi*, dan *assismment* tersebut penulis telah menyempatkan singgah disebagian besar pelosok nusantara dari Banda Aceh hingga sampai ke Papua. Di samping juga tugas-tugas konsolidasi organisasi gerakan koperasi yang membawahi pembinaan dan pemberdayaan koperasi pemuda Dewan Koperasi Indonesia.

Abang yang dikenal dekat dengan para mahasiswa ini, juga rajin menulis dan juga sering menjadi columnus beberapa media diantaranya Singgalang, Padang Ekspres, Haluan, Media Indonesia. Dan beliau juga pernah menjuarai lomba karya tulis Perkoperasian tingkat nasional Kementerian Koperasi dan UKM bersama Universitas Negeri Jakarta tahun 2001. Dan berkat hadiah pemenang itu jugalah SPP S2-nya bisa terbayarkan. Dalam bidang penulisan buku beliau juga bisa dan sudah beberapa kali menerbitkan buku salah satunya berjudul “Pembangunan Ekonomi” yang diterbitkan oleh UNP Press tahun 2009.

Menikah dengan pilihan hatinya Nora Susanti, S.Pd., M.Si., tanggal 7 Februari 2004, telah dikarunia lima orang anak: Aulia Henora Putri (alm): Alifya Sofy Riputra panggilan IFY san (sayang ayah nak), (umur: 7 tahun) dan Sidqilansyah Rahmadi Singkwan panggilan Rama-san (5 tahun), Tan Achsan Noor Singkwan (2 tahun) dan Afifah Aftani Riputri.