

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bagian ini membahas tentang teori-teori atau konsep-konsep melalui penelusuran literatur, kegiatan pada tahap studi pustaka bermanfaat untuk memperkuat argumentasi dan mempertajam analisis terhadap hasil-hasil temuan di lapangan nanti. Oleh karena itu, kegiatan pada tahap ini bertujuan untuk mencari dan menemukan suatu landasan teori atau konsep yang berhubungan dengan latar belakang penelitian. Ada pun teori dan konsep yang telah dikemukakan para ahli akan diuraikan sebagai berikut:

#### **2.1 Kemiskinan**

##### **2.1.1 Pengertian Kemiskinan**

Menurut BPS (2004, h.2) kemiskinan didefinisikan sebagai ketidakmampuan dalam memenuhi kebutuhan dasar (*basic needs*). Dengan kata lain, kemiskinan dipandang sebagai ketidakmampuan dari sisi ekonomi untuk memenuhi kebutuhan makanan maupun non makanan yang bersifat mendasar. Batas kecukupan makanan (pangan) dihitung dari besarnya rupiah yang dikeluarkan untuk makanan yang memenuhi kebutuhan minimum energi 2.100 kalori per kapita per hari. Batas kecukupan non makanan dihitung dari besarnya rupiah yang dikeluarkan untuk non makanan yang memenuhi kebutuhan minimum seperti perumahan, sandang, kesehatan, pendidikan, transportasi, dan lain-lain.

Sedangkan Sayogyo membagi tingkat kemiskinan berdasarkan tingkat penghasilan yang disetarakan dengan jumlah konsumsi beras yang dikonsumsi per orang per tahun. Ada pun tingkat kemiskinan di pedesaan menurut Sayogyo adalah sebagai berikut: pertama, *miskin* apabila mempunyai tingkat penghasilan kurang dari 320 kg setara beras per kapita per tahun. Kedua, *sangat miskin* apabila mempunyai tingkat penghasilan kurang dari 240 kg

setara beras per kapita per tahun. Ketiga, *melarat* apabila mempunyai tingkat penghasilan kurang dari 180 kg setara beras per kapita per tahun (Marzali, 2003, h. 316-317).

Masyarakat miskin pada umumnya lemah dalam kemampuan berusaha dan terbatasnya akses pada kegiatan ekonomi sehingga semakin tertinggal jauh dari masyarakat lainnya yang mempunyai potensi lebih tinggi. Kartasmita (1993, h. 2) membedakan kemiskinan dari tingkat pendapatan. *Pertama*, kemiskinan absolut yaitu tingkat pendapatan atau jumlah pendapatan yang tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup minimum, antara lain kebutuhan pangan, sandang, kesehatan, perumahan, dan pendidikan. *Kedua*, kemiskinan relatif yaitu keadaan perbandingan antara kelompok masyarakat dengan tingkat pendapatan yang sudah di atas garis kemiskinan sehingga tidak termasuk miskin, tetapi masih lebih miskin dibandingkan dengan kelompok masyarakat lain.

Secara konseptual Mardimin (1996, h.20) mengemukakan kemiskinan sebagai berikut :

“Secara kualitatif, kemiskinan adalah suatu kondisi yang di dalam hidup manusia tidak bermartabat manusia. Atau dengan kata lain, hidup manusia tidak layak sebagai manusia. Secara kuantitatif, kemiskinan adalah suatu keadaan dimana manusia serba kekurangan, atau dengan bahasa yang lazim tidak berharta benda.”

Menurut Sumardi dan Evers (1982, h. 21), definisi kemiskinan atau kelompok berpenghasilan rendah ini sebagai berikut :

“Sekelompok orang yang berdiam di suatu tempat, daerah, atau negara, yang mendapatkan penghasilan lebih rendah jika dibandingkan dengan kebutuhan minimal mereka yang seharusnya mereka penuhi”.

Penghasilan menurutnya adalah seluruh penerimaan baik berupa uang maupun barang, baik dari pihak lain maupun dari hasil sendiri, dengan jalan dinilai sejumlah uang atas harga yang berlaku pada saat itu.

Untuk memahami lebih jauh, berikut ini adalah ringkasan pengertian konsep kemiskinan dari beberapa sumber seperti tabel 3.2 dibawah ini :

**Tabel 3.2**  
**Definisi Kemiskinan**

No	Nama	Definisi Kemiskinan
1	BPS (2004, h. 2)	Kemiskinan didefinisikan sebagai ketidak mampuan dalam memenuhi kebutuhan dasar ( <i>basic needs</i> ). Dengan kata lain, kemiskinan dipandang sebagai ketidakmampuan dari sisi ekonomi untuk memenuhi kebutuhan makanan maupun non makanan yang bersifat mendasar.
2	Sayogyo dalam Marzali (2003, h. 316-317)	Tingkat kemiskinan dibagi menjadi: pertama, <i>miskin</i> apabila mempunyai tingkat penghasilan kurang dari 320 kg setara beras per kapita per tahun. Kedua, <i>sangat miskin</i> apabila mempunyai tingkat penghasilan kurang dari 240 kg setara beras per kapita per tahun. Ketiga, <i>melarat</i> apabila mempunyai tingkat penghasilan kurang dari 180 kg setara beras per kapita per tahun.
3	Kartasasmita (1993, h. 2)	Membedakan kemiskinan berdasarkan tingkat pendapatan, yaitu <i>pertama</i> , kemiskinan absolut yaitu tingkat pendapatan atau jumlah pendapatan yang tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup minimum, antara lain kebutuhan pangan, sandang, kesehatan, perumahan, dan pendidikan. <i>Kedua</i> , kemiskinan relatif yaitu keadaan perbandingan antara kelompok masyarakat dengan tingkat pendapatan yang sudah di atas garis kemiskinan sehingga tidak termasuk miskin, tetapi masih lebih miskin dibandingkan dengan kelompok masyarakat lain.
4	Mardimin (1996, h. 20)	Secara kualitatif, kemiskinan adalah suatu kondisi yang di dalam hidup manusia tidak bermartabat manusia. Atau dengan kata lain, hidup manusia tidak layak sebagai manusia. Secara kuantitatif, kemiskinan adalah suatu keadaan dimana manusia serba kekurangan, atau dengan bahasa yang lazim tidak berharta benda.
5	Sumardi dan Hans Dieter Evers (1982, h. 21)	Sekelompok orang yang berdiam di suatu tempat, daerah, atau negara, yang mendapatkan penghasilan lebih rendah jika dibandingkan dengan kebutuhan minimal mereka yang seharusnya mereka penuhi.

Sumber: literatur, telah diolah kembali

### 2.1.2 Penyebab Kemiskinan

Tidak ada persamaan persepsi terhadap akar-akar penyebab kemiskinan, hal ini terjadi karena perbedaan paradigma dalam melihat masalah kemiskinan. yang kemudian berpengaruh terhadap strategi cara-cara mengatasi pengentasan kemiskinan. Dan pada kenyataan empiris pun, banyak sekali faktor-faktor yang menjadi penyebab timbulnya kemiskinan dalam suatu masyarakat.

Menurut Kartasasmita (1993, h. 3) dilihat dari segi penyebabnya kemiskinan dapat dibagi ke dalam tiga pengertian. *Pertama*, kemiskinan natural (alamiah), yaitu keadaan kemiskinan karena dari asalnya memang miskin. Kelompok ini miskin karena tidak memiliki sumber daya yang memadai, baik sumber daya alam, sumber daya manusia, maupun sumber daya lainnya. *Kedua*, kemiskinan struktural, kemiskinan yang disebabkan oleh ketimpangan perolehan pendapatan dalam masyarakat yang tidak seimbang yang kemudian menimbulkan struktur masyarakat yang timpang. *Ketiga*, kemiskinan kultural ini mengacu pada sikap seseorang atau masyarakat yang disebabkan oleh gaya hidup, kebiasaan hidup dan kebudayaannya, mereka sudah merasa kecukupan dan tidak merasa kekurangan. Kelompok ini tidak mudah untuk diajak berpartisipasi dalam melakukan perubahan, ataupun untuk diajak memperbaiki tingkat kehidupannya, sehingga dengan kondisi ini menyebabkan pendapatan mereka rendah menurut ukuran yang umum dipakai.

Sedangkan menurut Ellis yang dikutip Effendi (1993, h. 201-205) penyebab kemiskinan menyangkut berbagai macam dimensi. Dimensi kemiskinan dapat diidentifikasi menurut gejala ekonomi, sosial, dan politik, seperti penjelasan berikut ini:

1. Kemiskinan Ekonomi

Kemiskinan ekonomi dapat diartikan sebagai akibat dari kekurangan sumber daya yang dapat digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan sekelompok orang. Kemiskinan ini dapat diukur secara langsung dengan menetapkan persediaan sumber daya yang tersedia pada kelompok itu dan membandingkannya dengan ukuran-ukuran baku, dari pengertian sumber daya ini muncul dua konsep kemiskinan. *Pertama*, kemiskinan absolut, yaitu kemiskinan yang dikaitkan dengan tingkat pendapatan atau kebutuhan dasar minimum untuk hidup layak. Bila pendapatan seseorang atau keluarga tidak dapat memenuhi kebutuhan minimum maka orang atau keluarga itu dikategorikan miskin. *Kedua*, kemiskinan relatif, yaitu keadaan tidak tercapainya kebutuhan dasar manusia sesuai dengan kebutuhan saat itu, seperti pendidikan dan kesehatan.

## 2. Kemiskinan Sosial

Kemiskinan sosial dapat diartikan sebagai akibat dari kekurangan jaringan sosial dan struktur yang mendukung untuk mendapatkan kesempatan-kesempatan agar produktivitas seseorang meningkat karena adanya faktor-faktor penghambat, dari faktor-faktor penghambat ini kemiskinan dapat dibedakan menjadi, *pertama*, kemiskinan struktural yaitu kemiskinan yang diderita oleh suatu golongan masyarakat karena struktur sosial masyarakat itu tidak dapat ikut menggunakan sumber-sumber pendapatan yang sebenarnya tersedia bagi mereka, seperti fasilitas pemukiman sehat, kekurangan pendidikan, kekurangan komunikasi dengan dunia sekitarnya dan lain-lain. *Kedua*, kemiskinan kultural, kemiskinan yang disebabkan oleh faktor-faktor dari dalam diri seseorang, seperti bersifat apatis, cenderung menyerah pada nasib, tingkat pendidikan rendah dan lain-lain.

## 3. Kemiskinan Politik

Kemiskinan politik disebabkan karena adanya hambatan untuk mengakses kekuasaan (*power*), yang mencakup tatanan sistem sosial yang dapat menentukan alokasi sumber daya untuk kepentingan seseorang atau sekelompok orang. Sedangkan cara untuk mendapatkan akses itu dapat

melalui sistem politik formal dan melalui kontak-kontak informal dengan struktur kekuasaan yang mempunyai pengaruh pada kekuasaan ekonomi.

Chambers (1988,h.145) menggunakan istilah jebakan kemiskinan (*deprivation trap*) untuk memahami inti masalah kemiskinan di negara-negara dunia ketiga. Dimana unsur-unsur kemiskinan terjalin erat dalam suatu mata rantai yang saling mempengaruhi. Berbeda dengan para ahli pembangunan pedesaan lainnya, Chambers melihat bahwa kemiskinan yang dialami oleh masyarakat di dunia ketiga, khususnya rakyat pedesaan, disebabkan oleh saling kait-mengkaitnya faktor-faktor penyebab kemiskinan tersebut seperti lingkaran setan sehingga mereka terperangkap dalam kemiskinan. *Deprivation trap* ini terdiri dari lima “ketidakberuntungan” yang melilit kehidupan orang miskin. Ada pun lima ketidakberuntungan itu adalah sebagai berikut (Chambers, 1988, h.145-146):

1. Kemiskinan (*poverty*), merupakan faktor yang paling menentukan dibandingkan faktor-faktor lainnya, hal ini ditandai dengan pemenuhan kebutuhan pangan, sandang, papan, pendidikan, dan kesehatan yang kurang memadai, diakibatkan oleh pendapatan yang tidak mencukupi untuk kebutuhan sehari-hari sehingga dari kemiskinan ini menyebabkan kelemahan pada perangkap kemiskinan yang lainnya;
2. Fisik yang lemah (*phisycal weakness*), yaitu adanya rasio ketergantungan yang tinggi antara anggota keluarga dalam hal mencari nafkah, karena adanya tingkat produktivitas tenaga kerja yang sangat rendah;
3. Keterasingan (*isolation*), karena tidak berpendidikan, tempat tinggal yang jauh terpencil atau di luar jangkauan komunikasi, sehingga menopang kemiskinan, dimana pelayanan atau bantuan pemerintah tidak sampai kepada mereka.
4. Kerentanan (*vulnerability*), biasanya keluarga miskin tidak mempunyai cadangan baik berupa uang ataupun makanan untuk menghadapi keadaan darurat;

5. Ketidakberdayaan (*powerless*), orang miskin tidak memiliki daya atau kekuatan untuk menghadapi orang-orang yang lebih kuat (*powerfull*) yang sering kali mengeksploitasi mereka.

Dari uraian di atas, terlihat bahwa ada beberapa perbedaan sudut pandang melihat penyebab kemiskinan. hal ini terjadi karena perbedaan pendekatan dalam melihat masalah kemiskinan, dari dimensi keilmuan perbedaan ini bermanfaat untuk memperjelas pengidentifikasian masalah kemiskinan sehingga dapat membantu dalam merencanakan strategi untuk pengentasan kemiskinan. Berikut ini disajikan tabel penyebab kemiskinan sebagai inti sari menurut beberapa ahli :

**Tabel 4.2**  
**Penyebab Kemiskinan**

No	Nama	Penyebab Kemiskinan
1	Kartasasmita (1996,h. 3)	1. Kemiskinan natural (alamiah). 2. Kemiskinan struktural. 3. Kemiskinan kultural.
2	Ellis yang dikutip Effendi (1993, h. 201-205)	1. Kemiskinan Ekonomi. 2. Kemiskinan Politik. 3. Kemiskinan Sosial.
3	Chambers (1988, h. 145-146)	1. Kemiskinan ( <i>poverty</i> ). 2. Fisik yang lemah ( <i>phisycal weakness</i> ) 3. Keterasingan ( <i>isolation</i> ). 4. Kerentanan ( <i>vulnerability</i> ). 5. Ketidakberdayaan ( <i>powerless</i> ).

Sumber: Literatur, telah diolah kembali

## 2.2 Pembangunan Sosial dan Pemberdayaan Masyarakat

### 2.2.1 Pembangunan Sosial

Pembangunan menurut Korten (2001, h. 110) adalah proses dimana anggota-anggota suatu masyarakat meningkatkan kapasitas perorangan dan institusional mereka untuk memobilisasi dan mengelola sumber daya untuk menghasilkan perbaikan-perbaikan yang berkelanjutan dan merata dalam kualitas hidup sesuai dengan aspirasi mereka sendiri.

Dari pendapat di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa Pembangunan seharusnya dilihat bukan hanya hasil ekonomi saja, akan tetapi melihat pula sisi pembangunan sosial. Pembangunan seperti ini diharapkan dapat meningkatkan dan mengembangkan kapasitas perorangan serta institusional suatu masyarakat. Oleh karena itu, adanya keseimbangan pembangunan di bidang ekonomi dan pembangunan di bidang sosial adalah suatu keharusan, hal ini tidak lain untuk memperoleh perbaikan kualitas hidup masyarakat terutama bagi mereka yang hidup di daerah pinggiran (marginal) atau wilayah pedesaan.

Mengenai pemahaman tentang pembangunan sosial, Midgley (2005, h.37) mendefinisikan sebagai berikut:

“Pembangunan sosial adalah suatu proses perubahan sosial yang terencana, yang dirancang untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat sebagai suatu keutuhan, dimana pembangunan ini dilakukan untuk saling melengkapi dengan dinamika proses pembangunan ekonomi.”

Dari definisi ini, kita dapat melihat bahwa pembangunan sosial adalah suatu proses perubahan sosial yang terencana dan didisain secara terintegrasi untuk mengangkat kesejahteraan masyarakat secara menyeluruh, dimana proses perubahan sosial ini dibaurkan dengan dinamika proses pembangunan ekonomi. Ringkasnya, diperlukan suatu paradigma baru dalam melaksanakan pembangunan yang selama ini kita laksanakan supaya hasil pembangunan tidak menimbulkan dampak dan mengakibatkan kemerosotan kualitas hidup yang semakin tajam.

Dalam pelaksanaannya, strategi pembangunan sosial yang dapat diterapkan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat menurut midgley yang dikutip Adi (2003, h.49-50) dapat dilakukan oleh individu, masyarakat, maupun komunitas, yaitu:

1. Pembangunan sosial melalui individu (*social Development by individuals*), dimana individu-individu dalam masyarakat secara swadaya membentuk usaha pelayanan masyarakat guna memberdayakan masyarakat. pendekatan ini lebih mengarah pada pendekatan individual atau perusahaan (*individuals or enterprise approach*);
2. Pembangunan sosial melalui komunitas (*social Development by communities*), dimana kelompok masyarakat secara bersama-sama berupaya mengembangkan komunitas lokalnya. Pendekatan ini lebih dikenal dengan nama pendekatan komunitarian (*communitarian approach*);
3. Pembangunan sosial melalui pemerintah (*social Development by government*), dimana pembangunan sosial dilakukan oleh lembaga-lembaga di dalam organisasi pemerintahan (*government agencies*), pendekatan ini dikenal dengan nama pendekatan statis (*statist approach*).

### **2.2.2 Pemberdayaan Masyarakat**

Pembangunan kesejahteraan sosial dalam arti luas, pada dasarnya merupakan suatu upaya pemberdayaan masyarakat. bagi pelaku perubahan, hal yang dilakukan terhadap kelompok sasaran seringkali diidentikkan sebagai upaya memberdayakan (mengembangkan kelompok sasaran dari keadaan tidak atau kurang berdaya menjadi mempunyai daya) guna mencapai kehidupan yang lebih baik (Adi, 2002, h. 161-162). Menurut Pranarka (1996, h. 261-262) pemberdayaan apapun asumsinya adalah menerima adanya kekuasaan sebagai faktor, dan dapat membuat yang tidak berkuasa menjadi memiliki kekuasaan, yaitu yang *powerless* diberi *power* melalui *empowerment* sehingga menjadi *powerfull*.

Payne (1997, h.266) memberikan pengertian tentang pemberdayaan sebagai berikut:

*“Empowerment seek to help client gain power of decision and action over their own lives by reducing the effect of social and personel blocks to exercising power, by increasing capacity and self-confidence to use power and by transferring power from the environment to client.”*

(Pemberdayaan bermaksud membantu klien memperoleh daya untuk mengambil keputusan dan menentukan tindakan yang akan ia lakukan yang terkait dengan diri mereka, termasuk mengurangi efek hambatan pribadi maupun sosial dalam melakukan tindakan. Hal ini dilakukan melalui peningkatan kemampuan dan rasa percaya diri untuk menggunakan daya yang ia miliki, antara lain melalui transfer daya dari lingkungannya).

Yang dimaksud klien disini adalah individu, keluarga, kelompok, dan komunitas, sehingga dengan pemberdayaan sebagai suatu proses diharapkan mereka mampu mengontrol kehidupannya dan menentukan masa depan yang mereka inginkan.

Konsep pemberdayaan pada perkembangannya memiliki banyak definisi yang dikemukakan para ahli, seperti yang dikemukakan oleh ife (1995, h.182) di bawah ini :

*“Empowerment means providing people with the resource, opportunities, knowledge and skills to increase their capacity to determine their own future, and to participate in and effect the life of their community.”*

(Pemberdayaan berarti menyiapkan kepada masyarakat sumber daya, kesempatan, pengetahuan, dan keahlian untuk meningkatkan kapasitas diri masyarakat di dalam menentukan masa depan mereka, serta untuk berpartisipasi dan mempengaruhi kehidupan dalam komunitas masyarakat itu sendiri).”

Pemberdayaan menurut pengertian di atas menunjukkan upaya dari suatu pihak dalam menggerakkan partisipasi masyarakat dan memperkuat kemampuan masyarakat lapisan bawah yang masih berada dalam kondisi tidak mampu untuk melepaskan diri dari perangkap kemiskinan, keterbelakangan,

dan membutuhkan pertolongan agar lebih berdaya dalam kemandirian, keswadayaan, partisipasi, dan demokrasi. Sehingga konsep pemberdayaan sebenarnya berarti adanya pengakuan keberpihakan terhadap masyarakat kecil atau lapisan bawah.

Menurut Wrihatnolo dkk. (2005, h.120-121) Strategi pembangunan yang menekankan pada pemberdayaan mempunyai arti bahwa masyarakat bukanlah obyek dari pembangunan, namun menempatkan masyarakat sebagai subyek sekaligus sebagai *stakeholder* atau pihak terkait dan pemegang saham pembangunan, acuannya adalah bahwa upaya yang dilakukan harus diarahkan langsung pada akar persoalannya, yaitu meningkatkan kemampuan rakyat terutama masyarakat yang tertinggal dalam proses pembangunan .

Menurutnya ada tiga strategi pemberdayaan yang dapat dilaksanakan, yaitu *pertama*, menciptakan suasana atau iklim yang memungkinkan potensi masyarakat berkembang. Dengan alasan bahwa setiap masyarakat memiliki potensi yang dapat dikembangkan, dalam arti tidak ada masyarakat yang tanpa daya. Pemberdayaan adalah upaya untuk membangun daya itu, dengan mendorong (*encourage*), memotivasi dan membangkitkan kesadaran (*awareness*) akan potensi yang dimiliki serta berupaya untuk mengembangkannya. *Kedua*, memperkuat daya yang dimiliki oleh masyarakat (pemberdayaan). Dalam kerangka ini diperlukan langkah-langkah yang lebih konkret selain menciptakan iklim yang kondusif, termasuk dalam kerangka ini adalah memberikan penyediaan berbagai sarana dan pembukaan akses ke dalam berbagai peluang yang akan membuat masyarakat menjadi lebih berdaya.

*Ketiga*, pemberdayaan yang berarti melindungi, perlindungan dan pemihakan kepada yang lemah merupakan hal yang mendasar dalam upaya pemberdayaan. Melindungi menurutnya, bukan berarti mengisolasi atau menutupi dari interaksi karena hal ini akan memperlemah daya yang dimiliki oleh masyarakat, melindungi harus dilihat sebagai upaya untuk mencegah

terjadinya persaingan yang tidak seimbang, serta eksploitasi yang kuat atas yang lemah.

Dari tiga strategi pemberdayaan di atas, penerapan strategi yang dilakukan harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi masyarakat, yaitu dengan mempertimbangkan beberapa faktor, seperti letak geografis, karakteristik, tingkat dan kedalaman kemiskinan yang dihadapi, serta kondisi khusus yang ada di dalam masyarakat (Wrihatnolo dkk., 2005, h.121).

Sedangkan menurut Kartasmita (1996, h. 231-232) dalam melaksanakan strategi pembangunan yang mengutamakan pemerataan ada tiga hal yang harus diperhatikan, yaitu :

1. Upaya itu harus mengarah (*targetted*), ini yang secara populer disebut keberpihakan. Ia ditujukan langsung kepada yang memerlukan, dalam program yang dirancang untuk mengatasi masalahnya dan sesuai kebutuhannya;
2. Program itu harus mengikutsertakan atau bahkan dilaksanakan oleh masyarakat atau kelompok yang menjadi sasaran. Hal ini dimaksudkan untuk lebih efektif, sesuai dengan kehendak dan mengenali kemampuan serta kebutuhan mereka sekaligus meningkatkan daya (*empowering*) masyarakat dengan pengalaman merancang, melaksanakan, mengelola, dan mempertanggungjawabkan upaya peningkatan diri dan ekonominya;
3. Karena keterbatasannya, secara sendiri-sendiri masyarakat miskin sulit dapat mengatasi masalah-masalah yang dihadapinya. Juga ruang lingkup bantuan menjadi terlalu luas kalau penangannya dilakukan secara individu. Oleh karena itu pendekatan kelompok adalah yang paling efektif sehingga penggunaan sumber daya juga lebih efisien.

Proses pemberdayaan pada suatu masyarakat adalah suatu proses yang berkelanjutan, tetapi menurut Watson yang dikutip Adi (2003, h. 306-318)

kadang kala dalam pelaksanaannya menghadapi beberapa kendala atau hambatan, baik langsung atau tidak langsung kendala ini akan berpengaruh terhadap proses keberlanjutan suatu program yang dilaksanakan. Adapun kendala-kendala itu adalah:

a. Kendala yang berasal dari kepribadian individu

1. Kestabilan (*homeostasis*), adalah dorongan internal individu yang berfungsi untuk menstabilkan (*stabilizing forces*) dorongan-dorongan dari luar;
2. Kebiasaan (*habit*), adalah bila tidak ada perubahan situasi yang tak terduga maka setiap individu pada umumnya akan bereaksi sesuai dengan kebiasaannya. Kondisi ini akan menghambat pembaharuan yang berbeda dengan kebiasaan sebelumnya;
3. Hal yang Utama (*primacy*), adalah hal-hal yang berhasil mendatangkan hasil yang memuaskan, sehingga cenderung untuk mengulangi lagi di saat yang lain;
4. Seleksi ingatan dan persepsi (*selective perception and retention*), bila sikap seseorang terhadap obyek sikap sudah terbentuk, maka tindakan yang dilakukannya disaat-saat yang berikutnya akan disesuaikan dengan obyek sikap yang ia jumpai;
5. Ketergantungan (*dependence*), ketergantungan seseorang terhadap orang yang lebih dewasa dapat pula menjadi faktor yang menghambat terjadinya suatu perubahan dalam masyarakat;
6. Superego, superego yang terlalu kuat cenderung membuat seseorang tidak mau menerima perubahan;
7. Rasa tidak percaya diri (*self-distrust*), bisa terjadi karena adanya rasa ketergantungan pada masa kanak-kanak yang berlebihan;

8. Rasa tidak aman dan regresi (*insecurity and regression*), yaitu kecenderungan untuk mencari rasa aman yang ia peroleh di masa lalu, sehingga perubahan yang akan terjadi menimbulkan kecemasan dan ketakutan (*anxiety*).
- b. Kendala yang berasal dari sistem sosial
1. Kesepakatan terhadap norma tertentu (*conformity to norms*), norma dalam suatu sistem sosial berkaitan erat dengan kebiasaan dari kelompok masyarakat tertentu. Pada titik tertentu norma bisa menjadi penghambat suatu pembaharuan;
  2. Kesatuan dan kepaduan sistem dan budaya (*systemic and cultural coherence*), perubahan yang dilakukan pada suatu area akan dapat mempengaruhi area yang lain, hal ini berdasarkan hukum *gestalt* dimana setiap bagian dari suatu bentuk tertentu mempunyai karakteristik dari bentuk tersebut sebagai hasil dari interaksi dengan totalitas bentuk tersebut ;
  3. Kelompok kepentingan (*vested interest*), terjadi bila ada kelompok kepentingan yang mempunyai tujuan yang berbeda dengan tujuan pengembangan masyarakat;
  4. Hal yang bersifat sakral (*the sacrosant*), terutama ketika akan diadakan pembaharuan ternyata membentur nilai-nilai keagamaan atau nilai-nilai yang dianggap sakral;
  5. Penolakan terhadap ‘orang luar’ (*rejection of outsiders*), dari sudut pandang psikologi dikatakan bahwa manusia mempunyai sifat yang universal, salah satunya adalah ia mempunyai rasa curiga dan rasa terganggu (*hostility*) terhadap orang asing.

Berdasarkan gambaran di atas, maka dapat diketahui bahwa tidak semua intervensi sosial dapat berhasil secara mutlak. Dengan kata lain, berbagai inovasi dan pembaharuan yang ditawarkan atau dikembangkan kepada

masyarakat melalui pemberdayaan belum tentu mencapai sasaran seperti yang kita harapkan.

## 2.3 Ruang Lingkup Koperasi

### 2.3.1 Pengertian Koperasi

Para ahli mendefinisikan koperasi berbeda-beda, namun secara etimologi koperasi berasal dari kata “*coopere*” (bahasa latin), atau dalam bahasa Inggris *cooperation*. Co berarti bersama dan operation berarti bekerja, jadi *cooperation* berarti bekerja sama. Dalam hal ini, kerja sama tersebut dilakukan oleh orang-orang yang mempunyai kepentingan dan tujuan yang sama. Hudiyanto (2002, h.12) kemudian mendefinisikan koperasi dengan makna khusus sebagai berikut:

“Perkumpulan yang memberi kebebasan keluar masuk sebagai anggota dan bertujuan untuk dapat meningkatkan kebutuhan materi anggotanya dengan menjalankan usaha secara bersama.”

Untuk melengkapi pendefinisian, Hudiyanto (2002, h.12-13) mengutip beberapa sumber, sebagai berikut:

*International Cooperative Alliance* (ICA) memberikan definisi koperasi sebagai:

“Koperasi adalah perkumpulan orang-orang atau badan hukum, yang bertujuan untuk perbaikan sosial ekonomi anggotanya dengan memenuhi kebutuhan anggotanya dengan jalan berusaha bersama saling membantu antara yang satu dengan yang lainnya dengan cara membatasi keuntungan, dan usaha tersebut harus didasarkan atas prinsip-prinsip koperasi.”

Hatta yang dikutip Hudiyanto (2002, h. 12) mendefinisikan koperasi sebagai:

“Koperasi ialah perkumpulan kerja sama dalam mencapai tujuan, dalam koperasi tak ada sebagian anggota bekerja sebagian memeluk uang. Semuanya sama-sama bekerja untuk mencapai tujuan bersama.”

Sementara itu definisi yang operasional tentang koperasi sebagai sebuah lembaga bisnis dikemukakan oleh Cobia yang dikutip Hudiyanto (2002, h. 12), sebagai berikut:

*“Cooperatives is a user owned and user controlled business that distribute benefits in the basis of use.”*

(Koperasi merupakan suatu bisnis yang dimiliki oleh para pengguna, yang dikontrol oleh para pengguna dan yang membagikan keuntungan yang diperoleh berdasarkan atas tingkat partisipasi dari penggunaannya).

Sedangkan definisi yang digunakan di Indonesia tercantum dalam Undang-Undang no. 12 Tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perkoperasian, yaitu:

*“Koperasi Indonesia adalah organisasi ekonomi rakyat yang berwatak sosial beranggotakan orang-orang atau badan-badan hukum koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan.”*

Pengertian ini mengalami perubahan dalam no. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian adalah sebagai berikut:

*“Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi, dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat, yang berdasar atas asas kekeluargaan.”*

Sementara itu Undang-Undang no. 79 tahun 1958 memberikan definisi yang lengkap, seperti berikut:

Koperasi ialah suatu perkumpulan yang beranggota orang-orang atau badan hukum yang tidak merupakan konsentrasi modal, dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Berasas kekeluargaan (gotong royong);

2. Bertujuan memperkembangkan kesejahteraan anggotanya pada khususnya dan kesejahteraan masyarakat dan daerah bekerjanya pada umumnya;
3. Dengan berusaha:
  - Mewajibkan dan mengingatkan anggotanya untuk menyimpan secara teratur;
  - Mendidik anggotanya kearah kesadaran (berkoperasi);
  - Menyelenggarakan salah satu atau beberapa usaha dalam lapangan perekonomian.
4. Keanggotaan berdasar suka rela mempunyai kepentingan, kewajiban dan hak yang sama, dapat diperoleh dan diakhiri setiap waktu dan menurut kehendak yang berkepentingan setelah syarat-syarat dalam anggaran dasar terpenuhi.

Dari definisi di atas, menurut Hudyanto bisa diambil beberapa pengertian penting dari koperasi, yaitu:

1. Koperasi adalah organisasi dari orang-orang, orang-orang itu berkumpul karena memiliki kesamaan kebutuhan ekonomi, sehingga mereka melakukan usaha bersama;
2. Koperasi merupakan usaha dimana orang-orang berkumpul bukan untuk menyatukan uang atau modal melainkan mereka menyatukan modal sebagai akibat dari adanya kesamaan kepentingan. Oleh karena itu, persyaratan utama bagi masuknya anggota bukan berdasarkan atas kesanggupan membayar simpanan pokok, simpanan wajib, dan simpanan sukarela melainkan atas dasar dorongan kepentingan ekonomi masyarakat yang menjadi anggota;
3. Koperasi merupakan usaha yang harus dapat memberikan pelayanan ekonomi kepada anggotanya dan masyarakat lingkungannya. Dalam kegiatannya koperasi selalu akan mementingkan pelayanan kepada anggota dan lingkungan sekitar. Oleh karena itu, orientasi pelayanan

adalah kepada anggota maka koperasi tidak bisa (tidak boleh) melakukan hubungan (pelayanan) kepada non anggota hanya karena cara itu dianggap lebih mudah dan menguntungkan ketimbang melayani anggota. Untuk menghindari kecenderungan memilih yang lebih menguntungkan (tetapi meninggalkan anggota) maka pengambilan keputusan tidak berdasarkan modal. Pengambilan keputusan atas dasar modal jelas akan mengakibatkan kecenderungan mengutamakan keuntungan daripada kepentingan anggota;

4. Koperasi adalah perkumpulan di bidang ekonomi yang didukung oleh orang-orang sebagai anggotanya dan menghimpun kekuatan secara bersama untuk mencapai tujuan;
5. Koperasi merupakan usaha yang demokratis, dimana terdapat kebebasan orang untuk masuk dan keluar dalam koperasi, dan sekaligus ada jaminan kedudukan yang sama antar anggota dalam koperasi;
6. Bagi Indonesia koperasi mempunyai tujuan ganda disamping untuk memenuhi kebutuhan anggotanya, ia juga diharapkan bisa meningkatkan kesejahteraan masyarakat lewat watak sosialnya.

### **2.3.2 Organisasi Koperasi**

#### **2.3.2.1 Pengertian Organisasi Koperasi**

Robbins (1994, h.4) mendefinisikan organisasi sebagai kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Dan menurut Lubis dan Huseini (1987, h.1) organisasi adalah satu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi mempunyai fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai satu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Sedangkan Etzioni (1985, h.1-4) mendefinisikan organisasi sebagai unit sosial (atau pengelompokan manusia) yang sengaja dibentuk dan dibentuk kembali dengan penuh pertimbangan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu. Kehadiran organisasi di masyarakat menurutnya, disebabkan oleh kebutuhan untuk menggabungkan sumber daya tenaga manusia yang dimilikinya dengan sumber daya lainnya yang secara fungsional berbentuk jalinan hubungan antara para pemimpin, kelompok tenaga ahli, pekerja mesin maupun bahan mentah menjadi satu. Penggabungan ini menjadi alasan bagi masyarakat untuk membentuk organisasi guna mencapai kebutuhan yang diinginkannya. Untuk lebih jelas, berikut ini ringkasan pengertian organisasi menurut para ahli:

**Tabel 5.2**  
**Pengertian Organisasi**

No	Nama	Pengertian Organisasi
1	Robbins (1994, h.4)	Organisasi sebagai kesatuan ( <i>entity</i> ) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.
2	Lubis dan Huseini (1987, h. 1)	Organisasi adalah satu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi mempunyai fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai satu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.
3	Etzioni (1985, h.1-4)	Organisasi sebagai unit sosial (atau pengelompokan manusia) yang sengaja dibentuk dan dibentuk kembali dengan penuh pertimbangan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Sumber: Literatur, telah diolah kembali

Dari pengertian-pengertian ini, dapat disimpulkan bahwa organisasi itu mempunyai unsur-unsur: *pertama*, kesatuan sosial, yang terdiri dari orang atau sekelompok orang yang saling berinteraksi secara sadar atau terencana.

*Kedua*, mempunyai batasan sesuai fungsi dan tugas, batasan yang dimaksud adalah untuk membedakan antara anggota dan bukan anggota, dan juga dapat membedakan fungsi dan tugas anggota di organisasi tersebut. *ketiga*, ada kerja sama, dalam satu kesatuan yang saling berhubungan. *Keempat*, ada tujuan, organisasi itu ada untuk mencapai suatu tujuan, baik tujuan orang-perorang maupun sekelompok orang.

Selanjutnya, Hanel memberikan definisi tentang organisasi koperasi, menurutnya organisasi koperasi adalah suatu sistem sosial ekonomi atau sosial teknik, yang terbuka dan berorientasi pada tujuan (Sukamdiyo, 1996, h. 4). Sedangkan menurut Ropke (1985, h. 31) ciri dari organisasi koperasi adalah sebagai berikut:

1. Terdapat sejumlah individu yang bersatu dalam suatu kelompok, atas dasar sekurang-kurangnya satu kepentingan atau tujuan yang sama, yang disebut dengan kelompok koperasi.
2. Terdapat anggota-anggota koperasi yang tergabung dalam kelompok usaha untuk memperbaiki kondisi sosial ekonomi mereka sendiri, yang disebut dengan swadaya dari kelompok koperasi.
3. Anggota yang tergabung dalam koperasi memanfaatkan koperasi secara bersama, yang disebut dengan perusahaan koperasi.
4. Koperasi sebagai perusahaan mempunyai tugas untuk menunjang kepentingan para anggota kelompok koperasi, dengan cara menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh anggota koperasi dalam kegiatan ekonominya.

Pendapat lain dinyatakan oleh Korten (2001, h. 158-166) yang menggolongkan organisasi koperasi sebagai organisasi rakyat atau sektor keempat setelah organisasi pemerintah, organisasi bisnis dan organisasi sukarela. Dimana masing-masing organisasi itu memiliki kemampuan yang khas - seperti pemerintah dengan kekuatan 'ancaman'-nya, bisnis dengan kekuatan ekonominya, dan organisasi sukarela dengan kekuatan

‘integratif’nya - yang harus bekerja sama secara sinergi supaya proses pembangunan dapat berjalan secara dinamis dan berlanjut. Adapun ciri-ciri organisasi rakyat menurut Korten adalah sebagai berikut:

1. Organisasi itu merupakan asosiasi saling menguntungkan yang mendasarkan keabsahannya pada kemampuan melayani kepentingan para anggota;
2. Memiliki struktur demokratis yang memberikan kepada para anggotanya wewenang di atas para pemimpinnya;
3. Swasembada, dalam arti bahwa kelangsungan keberadaannya tidak tergantung pada inisiatif atau dana dari luar.

Dari uraian di atas, jelas bahwa organisasi koperasi merupakan suatu bentuk kerja sama antar individu untuk mencapai suatu tujuan bersama yaitu meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan. Organisasi koperasi memiliki kekhasan, dan oleh karenanya memerlukan keterampilan yang khas pula. Adapun yang menjadi ciri khas yang membedakan dengan usaha lainnya, yaitu koperasi mempunyai watak ekonomi sekaligus sosial yang bergandengan (*conjoined*).

### **2.3.2.2 Anggaran Dasar Koperasi**

Koperasi sebagai suatu organisasi dalam melaksanakan tugasnya bersandar pada Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), yang merupakan pedoman bagi organisasi. AD/ART berisi hak-hak dan kewajiban-kewajiban semua unsur yang ada dalam koperasi dan merupakan salah satu syarat mutlak untuk berdirinya koperasi. Menurut buku pedoman yang dikeluarkan oleh departemen Koperasi (1984, h. 223-224), Anggaran Dasar mengandung beberapa maksud dan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menunjukkan adanya kejelasan tata kehidupan koperasi yang bersangkutan;
2. Untuk memudahkan tercapainya sasaran yang dikehendaki para anggota sesuai dengan tujuan pembentukan koperasi tersebut;

3. Untuk menghindari kesimpang siuran dalam pelaksanaan organisasinya
4. Untuk memberikan kepastian hukum, bahwa benar-benar telah terbentuk suatu koperasi sebagai badan hukum;
5. Sebagai dasar bagi penyusunan peraturan-peraturan lainnya yang berlaku untuk dan dalam koperasi yang bersangkutan, seperti Anggaran Rumah Tangga dan peraturan khusus lainnya.

Adapun kegunaan Anggaran Dasar suatu koperasi adalah sebagai berikut:

1. Menjamin ketertiban organisasi, karena fungsi, tugas dan tata kerja dari alat-alat perlengkapan organisasi koperasi sudah diletakkan dalam ketentuan Anggaran Dasar:
2. Mencegah terjadinya kesewenang-wenangan dari para pelaksana koperasi, baik itu anggota, pengurus, anggota badan pemeriksa maupun karyawan. Pengaturan untuk masing-masing alat perlengkapan organisasi dimuat dalam Anggaran Dasar, sehingga jelas kedudukannya masing-masing:
3. Sebagai jaminan bagi pihak-pihak lain, misalnya dalam rangka kerja sama dalam bidang usaha, permohonan kredit kepada bank dan lain-lain, yang memberikan gambaran akan kejelasan dan keteraturan organisasi koperasi.

### **2.3.2.3 Struktur Organisasi**

Struktur dan tatanan manajemen koperasi di Indonesia menurut Sitio dan Tamba (2001, h.34-41) dapat dilihat dari perangkat organisasi koperasi, yaitu sebagai berikut:

1. Rapat Anggota  
Rapat anggota merupakan suatu wadah dari para anggota koperasi yang diorganisasikan oleh pengurus koperasi, untuk membicarakan kepentingan organisasi maupun usaha koperasi, dalam rangka mengambil suatu

keputusan dengan suara terbanyak dari para anggota yang hadir. Pelaksanaan rapat anggota ini biasanya diatur dalam anggaran dasar koperasi, baik mengenai waktu pelaksanaannya maupun menyangkut jumlah anggota minimal yang hadir.

Semua keputusan yang dihasilkan dalam rapat anggota sebagai lembaga struktural organisasi koperasi mempunyai kekuatan hukum, karena merupakan hasil dari suara terbanyak pemilik koperasi. Disamping itu, setiap anggota koperasi mempunyai hak suara yang sama sesuai dengan prinsip koperasi yang menyatakan bahwa koperasi merupakan kumpulan orang dan bukan kumpulan modal. Karena itu, keanggotaan suatu koperasi ditandai dengan dibayarnya simpanan pokok dan simpanan tersebut sama jumlahnya bagi setiap anggota.

Rapat anggota juga diartikan sebagai institusi, karena telah melembaga dalam organisasi koperasi dan pelaksanaannya diatur dalam anggaran dasar koperasi. Sebagai salah satu lembaga, rapat anggota memiliki fungsi, wewenang, aturan main, dan tata tertib, yang ketentuannya bersifat mengikat semua pihak yang terkait.

Rapat anggota sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi mempunyai kedudukan yang sangat menentukan, berwibawa, dan menjadi sumber dari segala keputusan atau tindakan yang dilaksanakan oleh perangkat organisasi koperasi dan para pengelola usaha koperasi. Segala sesuatu yang telah diputuskan oleh rapat anggota harus ditaati dan sifatnya mengikat semua anggota, pengurus, pengawas, dan pengelola koperasi. Oleh karena itu, kedudukan dan kekuatan hukum rapat anggota menjamin segala perbuatan dan akibat hukum, yang dilakukan oleh para pengelola sebagai pemegang mandat dari anggota dalam hubungannya dengan anggota dan pihak lain maupun badan usaha lain. Fungsi dan wewenang yang dimiliki rapat anggota sangat menentukan, sehingga menempatkannya pada kedudukan semacam lembaga legislatif pada koperasi.

## 2. Pengurus

Pengurus adalah perwakilan anggota koperasi yang dipilih melalui rapat anggota, yang bertugas mengelola organisasi dan usaha. Idealnya, pengurus koperasi sebagai perwakilan anggota diharapkan mempunyai kemampuan manajerial, teknis, dan berjiwa wirakoperasi, sehingga pengelolaan koperasi mencerminkan suatu ciri yang dilandasi dengan prinsip-prinsip koperasi.

Kedudukan pengurus - sebagai penerima mandat dari pemilik koperasi dan mempunyai fungsi dan wewenang sebagai pelaksana keputusan rapat anggota - sangat strategis dan menentukan maju mundurnya koperasi. Posisi yang menentukan tersebut merupakan pengejawantahan tugas dan wewenang pengurus, yang ditetapkan dalam undang-undang, anggaran dasar/anggaran rumah tangga, dan peraturan lainnya yang berlaku dan diputuskan oleh rapat anggota.

Sebagai mandataris rapat anggota, pengurus dapat juga mendelegasikan wewenangnya dalam melaksanakan usaha kepada pengelola. Dan rencana pengangkatan pengelola atau biasa disebut manajer harus diajukan pada dan mendapat persetujuan rapat anggota. Serta pengangkatannya harus disertai dengan dasar hukum, yaitu berupa perjanjian kontraktual yang ditandatangani oleh pengurus atas nama koperasi. Dalam perjanjian tersebut juga disebutkan wewenang manajer dalam pengambilan keputusan, dan penandatanganan dokumen atau surat-surat yang terkait dengan kerja sama usaha dengan pihak lain. Manajer sebagai pengelola usaha akan mempertanggung jawabkan tugasnya kepada pengurus, dan kemudian penguruslah yang mempertanggungjawabkannya kepada rapat anggota.

## 3. Pengawas

Pengawas adalah perangkat organisasi yang dipilih dari anggota dan diberi mandat untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya roda organisasi

dan usaha koperasi. Pengawas organisasi koperasi merupakan suatu lembaga atau badan struktural organisasi koperasi. Pengawas mengemban amanat anggota untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijaksanaan dan pengelolaan koperasi, sebagaimana ditetapkan dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga koperasi, keputusan pengurus, serta peraturan lainnya yang berlaku di dalam koperasi.

#### 4. Pengelola

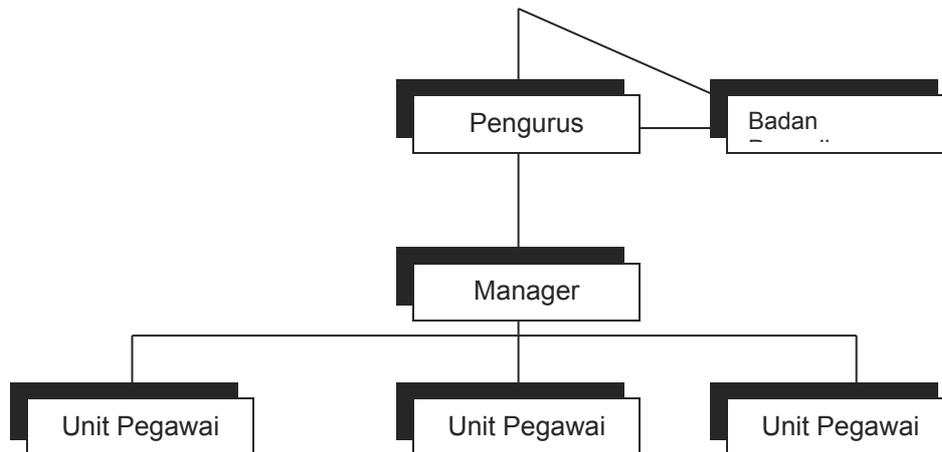
Pengelola koperasi adalah mereka yang diangkat dan diberhentikan oleh pengurus untuk mengembangkan usaha koperasi secara efisien dan profesional. Oleh karena itu, kedudukan pengelola adalah sebagai pegawai atau karyawan yang diberi kuasa dan wewenang oleh pengurus, sehingga ada hubungan perikatan dalam bentuk perjanjian ataupun kontrak kerja. Jumlah pengelola dan ukuran struktur organisasinya sangat tergantung pada besarnya usaha yang dikelola.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa struktur organisasi koperasi adalah perangkat organisasi koperasi dalam menjalankan roda kegiatan koperasi sehari-hari, sesuai dengan UU no. 25 tahun 1992 pasal 21 yang mengatakan bahwa perangkat organisasi koperasi terdiri dari Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas. Dan apabila diperlukan maka pengurus boleh mengangkat *manager* atau pengelola dalam menjalankan usahanya, dimana besar kecilnya perangkat itu tergantung kebutuhan dan kondisi koperasi yang bersangkutan. Berikut ini adalah contoh struktur organisasi koperasi:

**Gambar 1.2**  
**Struktur Organisasi Koperasi**



Universitas Indonesia



Sumber: Koperasi Sebuah Pengantar, Depkop, 1984

Gambar 1.2 di atas adalah contoh bagan organisasi koperasi yang ideal. Nampak dalam gambar tersebut Rapat Anggota merupakan unsur yang mempunyai kedudukan tertinggi. Di bawahnya, Pengurus yang diangkat oleh Rapat Anggota. Pengurus disertai hak dan kewajiban yang dilimpahkan oleh Rapat Anggota serta bertanggung jawab atas semua kegiatan dan kebijaksanaan yang dijelankannya.

### 2.3.3 Pengelolaan Koperasi

#### 2.3.3.1 Keanggotaan Koperasi

Dalam koperasi terdapat dua prinsip berkaitan dengan koperasi yang cukup terkenal dan sekaligus menunjukkan ciri koperasi yaitu sifat terbuka dan sukarela (Hudiyanto, 2002, h.117). dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Terbuka, dalam arti setiap anggota masyarakat yang mempunyai kepentingan atau usaha yang sama dengan kepentingan atau usaha koperasi mempunyai kesempatan yang sama untuk masuk menjadi anggota koperasi. Oleh karena itu, seleksi atau pembatasan keanggotaan berdasarkan atas suatu kesamaan profesi, asal usul maupun golongan tidak dimungkinkan dalam koperasi. Kalau pembatasan atau persyaratan

semacam itu terjadi maka berarti koperasi telah tidak bersifat terbuka dan hal ini per definisi tidak dibenarkan.

2. Suka rela, prinsip bahwa dalam koperasi bersifat suka rela dimaksud sebagai tidak adanya hambatan bagi seseorang untuk menjadi anggota, tetapi juga tidak ada hambatan dan tekanan bagi anggota untuk keluar dari keanggotaan koperasi. Keanggotaan tidak bersifat kolektif yang berkecendrungan terjadinya mobilisasi massa untuk menjadi anggota. Hal ini untuk mencegah kesungkanan dan ketidakenakan bagi anggota masyarakat untuk tidak menjadi anggota koperasi. Kondisi semacam ini harus dihindari karena hal ini menunjukkan tidak adanya kesukarelaan menjadi anggota koperasi.

Dengan mengacu pada Undang-Undang no. 25 tahun 1992 terdapat beberapa kewajiban dan hak yang melekat pada seorang anggota koperasi sebagaimana berikut ini:

Kewajiban anggota:

1. Mematuhi Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga serta keputusan yang telah disepakati dalam rapat anggota.
2. Berpartisipasi dalam kegiatan usaha yang diselenggarakan oleh koperasi.
3. Mengembangkan dan memelihara kebersamaan berdasarkan atas asas kekeluargaan.

Hak Anggota:

1. Menghadiri, menyatakan pendapat, memberikan suara dalam rapat anggota.
2. Memilih dan atau dipilih menjadi anggota pengurus atau pengawas.
3. Meminta diadakan rapat anggota menurut ketentuan dalam Anggaran Dasar.

4. Mengemukakan pendapat serta saran kepada pengurus di luar rapat anggota baik diminta maupun tidak diminta.
5. Memanfaatkan koperasi dan mendapatkan pelayanan yang sama antar sesama anggota.
6. Mendapatkan keterangan mengenai perkembangan koperasi menurut ketentuan dalam Anggaran dasar.

### 2.3.3.2 Manajemen Koperasi

Pada setiap organisasi termasuk juga bisnis, kemampuan manajerial (*managerial skill*) adalah sangat penting, supaya tujuan organisasi bisa tercapai. Kesuksesan organisasi terletak pada “manajemen yang baik”. Adapun yang dimaksud manajemen disini adalah suatu proses dimana para pelaksana menjalankan tugasnya di dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh Rapat Anggota Koperasi yang bersangkutan. Jadi lebih dititik beratkan pada kegiatannya (Pengetahuan Koperasi, Dirjen Koperasi, 1980, h. 234).

#### a. Kemampuan Manajerial dalam Koperasi

Organisasi koperasi seperti sudah dikemukakan memiliki kekhasan. Oleh karena itu, memerlukan keterampilan yang khas pula. Koperasi merupakan organisasi bisnis yang dikontrol secara demokratik oleh pelanggan yang juga adalah anggota. Untuk itu keterampilan khusus diperlukan baik dalam pengambilan keputusan, hubungan antar personal dan dalam menetapkan tujuan yang akan dicapai. Menurut Ginder dan Deiter yang dikutip Hudiyanto (2002, h. 136), secara umum kemampuan manajerial yang harus dipenuhi oleh manajemen bisa diberikan gambarannya seperti tabel 6.2.

**Tabel 6.2**

### Kemampuan Dasar Manajerial yang Dituntut

No	Pembuatan Keputusan	Hubungan antar Orang	Penetapan Tujuan
1	Menentukan masalah yang dihadapi	Kemampuan berkomunikasi	Menentukan tujuan organisasi dan perseorangan
2	Memilih diantara berbagai alternatif	Kemampuan memahami individu dan kelompok	Memotivasi
3	Mendelegasikan pengambilan keputusan	Kemampuan dalam kepemimpinan	Sistem pemberian hadiah
4	Membuat keputusan dalam situasi yang tidak menentu	Kebijakan dan kewenangan	Mengelola stress
5	Membuat keputusan yang kreatif	Nilai-nilai manajemen Kode etik manajemen	Mengelola perubahan dan konflik

Sumber: Hudyanto, 2002, h. 137

Kemampuan dasar manajerial seperti pada tabel 6.2 tersebut tentu harus dimiliki oleh semua pemimpin dalam organisasi apapun juga. Namun karena organisasi koperasi dengan organisasi bisnis yang lain ternyata mempunyai ciri, prinsip dan sifat yang berbeda, maka kemampuan manajerial yang dituntut juga berbeda.

1. Sebagaimana perusahaan yang lain, koperasi menghadapi problem ketidakpastian usaha. Namun demikian karena koperasi dimiliki oleh para anggota atau nasabahnya sendiri, maka kemampuan manajerial yang dituntut juga berbeda. Keputusan dalam koperasi terhadap situasi seperti ini diharapkan mampu meningkatkan jasa bagi para pelanggan, meningkatkan profitabilitas, dan feasibilitas para anggota. Para pelanggan bukanlah orang lain, sehingga kebijakan yang baik pada suatu perusahaan perseroan mungkin tidak cocok bagi koperasi. Untuk mereka para pelanggan adalah orang lain yang boleh saja dirugikan demi peningkatan kinerja perusahaan;
2. Dalam hal kemampuan menjalin hubungan antar personal, koperasi memerlukan kemampuan yang lebih dibandingkan dengan perusahaan perseroan. Hal ini karena para pelanggan dalam koperasi tidak lain adalah juga *stakeholder* dari perusahaan, hal ini tentu saja merupakan masalah

yang spesifik. Badan pengurus harus selalu memahami apa yang menjadi harapan dari para anggota terhadap koperasi. Para manajer tidak cukup hanya memahami kebutuhan para pelanggan (patron) melainkan juga yang penting adalah mengkomunikasikan semua kebijakan secara personal, yang tentu saja memerlukan pendekatan yang amat khusus;

3. Karena koperasi dikontrol secara demokratik oleh para anggota sebagai pemilik maka pengurus harus mempunyai kemampuan politik untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi, misalnya adanya konflik antar kepentingan anggota;
4. Seorang manajer koperasi harus mempunyai kode etik dan nilai (*value*) yang berbeda dibandingkan dengan manajer pada perusahaan perseroan. Hal ini karena koperasi mengharuskan adanya perlakuan yang sama antar anggota, kontrol yang demokratis, dan distribusi SHU yang didasarkan atas tingkat partisipasinya. Kondisi ini membuat manajer dihadapkan pada berbagai aktivitas yang secara kelembagaan menguntungkan tetapi ada elemen dalam koperasi yang dirugikan. Keputusan apa yang harus diambil, tergantung pada manajer dalam menggunakan nilai etik dan *value* koperasi.

#### b. Kewenangan Pengambilan Keputusan Manajemen pada Koperasi

Para anggota koperasi mempunyai tanggung jawab penuh atas kinerja dan keberlanjutan koperasi yang mereka miliki. Namun demikian tidak mungkin semua anggota terlibat pada semua keputusan manajemen koperasi. Oleh karena itu, para anggota mendelegasikan sejumlah tugas dan wewenang manajerialnya kepada pengurus koperasi. Pengurus koperasi dengan demikian diharapkan akan menampung aspirasi dari anggota untuk diterjemahkan dalam aktivitas usahanya. Dan kemudian pengurus bisa menyerahkan manajemen operasionalnya pada manajer yang ditunjuk atas persetujuan dari anggota (Hudiyanto, 2002, h. 140).

Tabel 7.2

**Kewenangan Pengambilan Keputusan Manajemen  
pada Koperasi**

No	Anggota	Dewan Pengurus	Manajemen Profesional
1	Perubahan anggaran dasar koperasi	Pemilihan manajer koperasi	Pemeliharaan aset tetap
2	Perubahan berbagai peraturan koperasi	Pembelian aset-aset tetap	Rekrutmen karyawan
3	Melakukan konsolidasi dengan koperasi lain	Penentuan utang-piutang jangka panjang/pendek	Penerjemahan atas peraturan pemerintah
4	Melakukan mergeri dengan koperasi lain	Kebijakan dalam perkreditan	Rutinitas pembelian produk
5	Melakukan likuidasi	Perencanaan jangka panjang	Pemasaran produk pada anggota
6	Melakukan pemilihan dewan pengurus	Menjalin aktivitas bisnis	Pengelolaan persediaan
7	Pemberhentian pengurus	Pemilihan sumber sumber pasokan	Penunjukan dan promosi karyawan
8	Penjualan sebagian besar aset	Penyusunan Anggaran	Keputusan kredit sesuai kebijakan pengurus
9	-	Pengapkirian ekuitas	Menetapkan harga dan margin
10	-	Kebijakan berkaitan antar daerah	Informasi akuntansi dan manajemen
11	-	Pembagian dana dari pelanggan (patron)	Komplain dari para pelanggan
12	-	Kontrak- kontrak jangka panjang	

Sumber : Hudyanto, 2002, h. 141

Dengan adanya anggota, pengurus, dan manajer dalam koperasi maka harus ada pembagian kewenangan diantara mereka dalam pengambilan keputusan manajemen. Pada tabel 7.2 merupakan gambaran umum dari pembagian kewenangan dalam pengambilan keputusan diantara anggota, dewan pengurus dan manajer (Hudyanto, 2002, h. 141).

Dengan demikian, setiap unsur manajemen mempunyai lingkup keputusan yang berbeda, kendatipun masih ada lingkup keputusan yang dilakukan bersama. Sehingga manajemen koperasi pada prinsipnya terbentuk dari tiga kesatuan atau *tripartite*, yaitu anggota, pengurus, dan pengelola. Keberhasilan koperasi tergantung pada kerja sama ketiga unsur organisasi tersebut, sehingga

kinerja manajemen koperasi langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap keberlanjutan suatu organisasi atau usaha koperasi.

### 2.3.3.3 Permodalan dan SHU Koperasi

Berdasarkan Undang-Undang Perkoperasian no. 25 tahun 1992 pasal 41, menyatakan bahwa modal koperasi terdiri dari modal sendiri dan modal pinjaman. Modal sendiri dari koperasi bisa didapat dari anggota maupun non anggota, yang secara umum di Indonesia bisa dikelompokkan sebagai berikut:

1. Simpanan pokok, merupakan sejumlah uang yang dibayar oleh setiap anggota koperasi pada saat masuk menjadi anggota. Simpanan pokok pada dasarnya merupakan simpanan yang tidak bisa diambil kembali selama yang bersangkutan menjadi anggota;
2. Simpanan wajib, merupakan sejumlah uang yang diserahkan oleh anggota dalam jumlah tertentu. Simpanan wajib pada umumnya merupakan komitmen dari anggota koperasi untuk secara rutin menyetor iuran (misalnya setiap bulan) dengan jumlah yang sesuai dengan kemampuan seorang anggota.
3. Dana cadangan, merupakan bagian dari sisa hasil usaha (SHU) yang tidak dibagikan kepada anggota, sebagaimana seperti usaha lainnya, dana cadangan ini merupakan sumber modal sendiri yang cukup penting;
4. Hibah, merupakan transfer (pemberian) dana dari pihak lain secara gratis, yaitu tidak ada kewajiban bagi koperasi untuk membayar kembali baik berupa pokok pemberian maupun jasa.

Sedangkan modal pinjaman menurut pasal 41 (3) adalah berasal dari pinjaman dari anggota, koperasi lainnya dan / atau anggotanya, pinjaman dari bank atau lembaga keuangan lainnya, penerbitan obligasi dan surat utang lainnya, serta sumber-sumber lain yang sah.

Dewan pengurus mempunyai wewenang untuk memutuskan bagaimana mendistribusikan sisa hasil usaha (*net income*), tentu saja dengan selalu mengindahkan arahan dan prioritas sebagaimana telah ditetapkan dalam Anggaran Dasar maupun peraturan pemerintah. Menurut pasal 45 Undang-undang no.25 tahun1992 bahwa 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.

#### 2.3.3.4 Peranan Pemerintah dalam Koperasi

Peranan pemerintah terhadap koperasi menurut Ann Hoytt bisa dilihat dalam Kebijakan yang dikeluarkannya, kebijakan pemerintah bisa dilihat sebagai sebuah kontinum dari kebijakan yang bersifat permusuhan (*destructive policy*) sampai ke pengawasan penuh (*controlling policy*). Diantara kebijakan itu terdapat *neutral policy*, *suportive policy* dan *participative policy* (Hudiyanto, 2002, h. 200).

Perkembangan koperasi di Indonesia mempunyai sejarah yang sangat panjang, mulai dari masa sebelum kemerdekaan sampai sekarang ini. Pada tahun 1966 dan sebelumnya koperasi di Indonesia menghadapi tiga masalah pokok, yaitu *pertama*, Kebijakan pemerintah yang tidak tetap (krisis kebijakan). *Kedua*, tidak ada pimpinan koperasi yang mampu dan berpengaruh (krisis kepemimpinan). *Ketiga*, hilangnya kepercayaan masyarakat kepada koperasi atau krisis kepercayaan (Departemen Perdagangan dan Koperasi, 1980, h. 281).

Pembinaan koperasi oleh pemerintah disesuaikan dengan perkembangan koperasi. Untuk itu, pada tahun 1966 – 1975 perkembangan pembinaan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

1. Tahap mempertahankan hidup (*survival*), yaitu tahap pembinaan dimana koperasi dibina agar dapat hidup, agar keberlanjutan kegiatan usahanya terjamin;
2. Tahap rehabilitasi, yaitu tahap pembinaan dimana koperasi yang hidup direhabilitasi agar dalam kehidupannya mempunyai landasan berpijak yang cukup kuat;
3. Tahap konsolidasi, yaitu tahap pembinaan dimana koperasi-koperasi yang ada diarahkan pada kehidupan koperasi yang sesuai dengan sendi-sendi dasarnya.

Pada perkembangannya, koperasi banyak didirikan dengan sistem KUD dan BUUD, sehingga arah pembinaannya ditujukan kepada bentuk koperasi seperti ini melalui koordinasi dengan berbagai instansi, meletakkan landasan yang memungkinkan untuk dapat berkembang lebih besar dan secara terus-menerus dan mampu berdiri sendiri, mengadakan pembedaan yang tegas antara aspek pembuat kebijakan yaitu pengurus dan pelaksana usaha dengan memperkenalkan sistem manajer pada koperasi (Departemen Perdagangan dan Koperasi, 1980, h. 279-286).

Salah satu sisi lemah koperasi di Indonesia selama ini, menurut Ima Suwandi yang dikutip Syahyuti (2006, h. 138-139) adalah karena rendahnya masalah efisiensi dan selalu berstandar kepada kesadaran atau kurang menggarap rasionalitas ekonominya, sebagai organisasi ekonomi yang berwatak sosial, perlu diciptakan keseimbangan antara aktivitas sosial dan ekonomi. Namun untuk kelangsungan hidupnya harus memandang diri sebagai organisasi ekonomi, yaitu harus mandiri secara ekonomi.

Melihat kenyataan ini, peran pemerintah tentu masih sangat diperlukan terhadap kelangsungan hidup koperasi dewasa ini, terutama melalui pendidikan dan pembinaan kepada anggota koperasi. Sehingga dengan berbekal pengetahuan keahlian berkoperasi tujuan yang tersirat dalam

instruksi presiden no. 18 tahun 1998 tentang peningkatan pembinaan dan pengembangan perkoperasian dapat terwujud, yaitu mampu menjadi bangun usaha utama dan sokoguru perekonomian nasional yang berakar dalam masyarakat.

### 2.3.3.5 Aspek Keberlanjutan Kegiatan Koperasi

Menurut Soejono yang dikutip oleh Sularso (2006, h. 15-16), bahwa koperasi yang tumbuh berkelanjutan mempunyai kriteria sebagai berikut: *Pertama*, pertumbuhan jumlah anggota, yang diukur dari masuknya anggota potensial menjadi anggota. Anggota potensial adalah orang-orang yang mempunyai kepentingan sama dan memenuhi persyaratan tetapi belum menjadi anggota. *Kedua*, pertumbuhan modal, yang berasal dari anggota, seperti simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan suka rela, termasuk pertumbuhan modal dari cadangan.

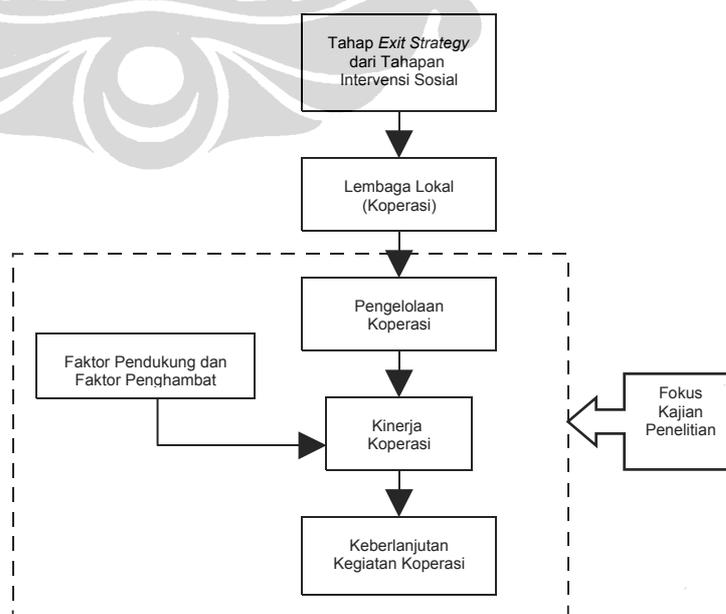
Untuk koperasi yang memperoleh fasilitas dari pemerintah atau dari pihak ketiga biasanya cenderung dengan memperbesar cadangan, yaitu bagian yang dikumpulkan dari surplus hasil usaha, bisa terjadi jumlah modal dari anggota tidak banyak bertambah, tetapi cadangan terhimpun lebih besar. Ada kesan koperasi seperti perusahaan bersama (*mutual company; onderling*), yaitu perusahaan tanpa pemilik dan modalnya terdiri dari cadangan. Untuk koperasi yang memperoleh fasilitas atau bantuan, seperti modal bergulir dan hibah, pertumbuhan modal dari anggota harus tumbuh secara signifikan sebanding dengan bantuan modal yang diterima.

*Ketiga*, koperasi yang tumbuh berkelanjutan tercermin dalam pertumbuhan volume usaha, baik usaha distribusi dan jasa untuk melayani anggota maupun pemasaran produksi yang dihasilkan oleh anggota. Dengan pertumbuhan volume usaha dapat dilihat bahwa koperasi memiliki prospek dan terkelola dengan semestinya. *Keempat*, efek koperasi, baik kepada anggota maupun masyarakat. Efek kepada anggota yaitu terlayani kebutuhannya secara

memuaskan baik dalam usaha distribusi dan jasa maupun pemasaran hasil produksi yang dihasilkan oleh anggota. Anggota merasakan peningkatan daya beli atau pendapatannya karena partisipasinya dalam kegiatan koperasi. Sedangkan efek kepada masyarakat, yaitu masyarakat merasakan manfaat karena kepedulian koperasi kepada orang lain dan komitmennya terhadap pembangunan berkelanjutan bagi lingkungan dan masyarakatnya, selain dapat memanfaatkan koperasi secara langsung.

Berkaitan dengan penelitian ini, batasan keberlanjutan kegiatan koperasi selain menyangkut adanya keanggotaan, pengembangan usaha, permodalan dan SHU, serta efek koperasi. Penelitian ini juga melihat unsur manajemen koperasi dan peran pemerintah terhadap koperasi. Dengan kata lain, keberlanjutan kegiatan koperasi dalam penelitian ini, tercermin dalam kinerja atau *performance* koperasi pada pengelolaan kegiatannya. Secara skematis, maka alur kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut ini:

Gambar 2.2  
Alur Kerangka Pemikiran Penelitian



Dalam kerangka inilah maka penelitian ini dilakukan, yaitu untuk mengetahui lebih jauh tentang faktor internal koperasi dan faktor eksternal koperasi terhadap keberlanjutan kegiatan koperasi. Dengan membandingkan perbedaan dan persamaan dari dua koperasi hasil dampingan yang dilakukan oleh suatu lembaga. Faktor eksternal adalah kebijakan atau peran pemerintah terutama pemerintahan dimana wilayah koperasi berada. Sedangkan faktor internal berhubungan dengan kegiatan pengelolaan koperasi dalam menjalankan fungsinya yang dikelola oleh perangkat organisasi koperasi hasil dampingan Lembaga MM.

#### **2.4 Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat dalam Keberlanjutan Koperasi**

Menurut Esman dan Uphoff (1984, h.182-202) faktor-faktor yang menjadi hambatan dan rentan terhadap organisasi lokal termasuk koperasi adalah sebagai berikut:

##### **1. Resistensi (*resistance*)**

Organisasi lokal, khususnya di wilayah miskin, dapat menghadapi resistensi aktif maupun pasif yang berasal dari kaum elit di tingkat lokal dan regional, pemerintahan daerah maupun pemerintahan pusat, kaum miskin di wilayah pinggiran kota dan organisasi-organisasi lainnya dengan berbagai konflik kepentingan.

Resistensi oleh elit lokal terdiri dari beberapa bentuk, dapat melalui tekanan-tekanan, sanksi ekonomi, sampai pada tindakan kekerasan yang dilakukan oleh mereka. Seperti yang terjadi di Nepal, beberapa ketua kelompok, hasil dampingan dari suatu program pembangunan petani kecil, menjadi korban kekerasan. Kekerasan yang dialami oleh petani kecil ini dilakukan mulai dari pencurian hasil pertanian sampai pada penyerangan kepada ketua-ketua kelompok tersebut.

Pemerintah dapat menjadi sumber resistensi secara legal, indikasi yang paling jelas adalah alokasi sumber-sumber daya yang tidak selalu berpihak pada orang miskin. Di sisi lain, masyarakat miskin itu sendiri menjadi sumber resistensi karena penduduknya bersifat homogen dan tinggal cenderung dalam satu wilayah, sehingga jaringan yang terdapat diantara mereka berdasarkan pada kekeluargaan. Jaringan dan kekeluargaan yang kuat akan mempersempit kegiatan lembaga lokal dalam hal memutuskan dan mengatasi segala permasalahan. Hal ini, mengakibatkan ruang gerak dari keberadaan organisasi lokal ini menjadi sempit.

## 2. Subordinasi (*subordination*)

Organisasi lokal berada dalam bahaya kehancuran yang besar ketika kehilangan kebebasan dalam bertindak dan berada di bawah kendali pihak luar yang lebih kuat, secara umum ada empat jenis subordinasi seperti: pemerintah, kaum elit dan pemimpin di tingkat lokal, serta pihak luar yang mendampingi organisasi lokal. Kondisi ini karena masyarakat lokal akan mengalami kesulitan karena tidak memiliki kewenangan dan otonomi sendiri, sehingga sulit menentukan kegiatan apa yang harus mereka lakukan dan kearah mana perkembangan dari organisasi lokal ini dapat dijalankan.

## 3. Perpecahan internal (*internal division*)

Pada organisasi yang lebih besar perpecahan mudah timbul dalam hal perebutan kekuasaan yang akan membawa orang ataupun lembaga pada perpecahan. Perpecahan pada masyarakat pinggiran dapat berbentuk perpecahan etnis, ras, agama ataupun kasta. Perpecahan tersebut akan menjadi hambatan dan gangguan dalam melaksanakan fungsi keluarga.

Suhu politik yang berlangsung di tengah masyarakat bisa juga menjadi faktor perpecahan di dalam organisasi lokal, seperti dalam pemilihan langsung kepala desa yang menimbulkan beberapa kubu pendukung salah satu calonnya, sehingga dapat berakibat terganggunya suasana ketenangan yang selama ini ada di antara

mereka. Kondisi lainnya adalah masalah kesenjangan ekonomi menjadi faktor yang riskan dalam perpecahan internal di masyarakat ini.

#### 4. Ketidakefektifan (*ineffectiveness*)

Kelemahan masyarakat miskin adalah ketidaksiapan sumber daya manusia dalam hal berpolitik, berorganisasi, keahlian dalam hal teknis. Hal tersebut dikarenakan rendahnya tingkat pendidikan mereka dan minimnya pengalaman mereka dalam berhubungan dengan pihak luar yang bersifat formal, sehingga dapat menyebabkan ketidakpercayaan terhadap diri sendiri.

Adanya kurang percaya diri, juga bisa disebabkan oleh keadaan organisasi lokal yang cenderung kecil dan bersifat informal, sehingga bila berhadapan dengan kaum elit lokal dan pemerintah setempat menjadi kurang percaya diri sehingga akan mengganggu kinerja mereka. Selain masalah sumber daya manusia, masalah lain adalah kurangnya otoritas yang dimiliki oleh organisasi lokal dalam membuat suatu keputusan yang mengikat semua anggota, sehingga berakibat berkurangnya kredibilitas organisasi lokal oleh pihak luar.

#### 5. Malpraktek (*malpractices*)

Organisasi sering digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan individu dengan mengenyampingkan tujuan organisasi dan tujuan bersama dari anggota-anggotanya. Para pemimpin mungkin dapat memanfaatkan sumber daya yang ada untuk kepentingan pribadi atau keuntungan teman, keluarga atau faksinya. Mereka dapat bersekongkol dengan para politikus, pemerintah atau elit lokal, sehingga dana yang ada dapat dialihkan dari kepentingan organisasi ke kepentingan kelompok tadi. Praktek-praktek korupsi dapat menghilangkan kepercayaan terhadap organisasi dan dapat menghancurkan moral para anggota organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Nasution yang dikutip Buchari (2002, h.39), keberhasilan berbagai koperasi baik di dalam maupun di luar negeri. Diperoleh pokok-pokok kesimpulan tentang keberhasilan dan kendala yang dihadapi koperasi sebagai berikut:

a. Pengelolaan yang dilakukan koperasi dianggap berhasil:

1. Memberikan kemudahan pinjaman terhadap permodalan;
2. Memberikan bantuan berupa peralatan atau sarana bagi usaha masyarakat / anggota;
3. Meningkatkan partisipasi anggota untuk menabung dalam upaya menghimpun dana;
4. Memenuhi kebutuhan sehari-hari khususnya kepada anggota, umumnya bagi yang berpenghasilan rendah;
5. Membantu anggota / masyarakat dalam memasarkan hasil dari usaha mereka;
6. Mengembangkan usaha-usaha koperasi yang lebih luas;
7. Memberikan pengetahuan dan pelatihan bagi anggota dalam usaha memberdayakan mereka.

b. Kendala-kendala yang dihadapi koperasi:

1. Adanya kebijakan pimpinan yang merugikan anggota;
2. Adanya kepentingan-kepentingan kelompok yang berdampak pada terjadinya KKN;
3. Tingkat pemahaman anggota yang berbeda-beda dan adanya suasana kurang terbuka;
4. Monopolistic oleh perusahaan besar yang bermodal besar serta menguasai produk-produk sejenis;
5. Adanya fluktuasi harga pasar yang menyebabkan rendahnya harga jual.