

KATA PENGANTAR

Tulisan dengan judul “Manajemen Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Melalui Arsitektur Ekonomi Rakyat Berbasis Koperasi Indonesia” ini semula merupakan Pidato saya dihadapan Sidang terbuka Senat Universitas Negeri Semarang pada saat saya menerima penganugerahan gelar Doktor Honoris Causa, pada tanggal 30 Juli 2009 yang lalu. Karena banyaknya permintaan dari berbagai kalangan untuk menerbitkan pidato saya tersebut, maka pidato tersebut saya sempurnakan dan saya sesuaikan bahasanya menjadi bahasa tulisan.

Pidato saya tersebut merupakan hasil dari renungan saya mengenai amanat para pendahulu kita, yang menyatakan bahwa tujuan utama perjuangan kemerdekaan bangsa Indonesia adalah untuk mewujudkan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia dan untuk itu perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan kemakmuran masyarakatlah yang diutamakan, bukan kemakmuran orang-seorang. Dan bangun perusahaan yang sesuai dengan itu ialah koperasi. Selain itu juga merupakan hasil dari pengamatan dan pengalaman saya selama lebih dari 30 tahun, terutama saat saya sebagai pegawai pada Departemen Koperasi hingga diangkat menjadi Menteri Koperasi dan Pengusaha Kecil pada tahun 1992 hingga 1998.

Saya menyadari bahwa tidaklah mudah untuk menuangkan hasil dari renungan yang dalam serta perjuangan yang panjang dalam mewujudkan cita-cita dan amanat para pendahulu kita untuk mewujudkan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Karena itu, tulisan ini hanya memuat pandangan-pandangan saya secara garis besar dan itupun tidak lengkap. Meskipun demikian saya berharap mudah-mudahan apa yang saya sampaikan melalui tulisan ini dapat menambah pengetahuan mereka yang ingin membangun koperasi dan meningkatkan kemampuan para pengusaha kecil Indonesia. Saya juga mempunyai harapan besar semoga tulisan ini dapat menggugah inspirasi kaum muda Indonesia untuk meningkatkan perjuangannya mewujudkan cita-cita para pendahulu kita, pendiri Negara Kesatuan Republik Indonesia

Akhirnya, dengan harapan tadi saya antarkan tulisan ini ketengah-tengah pembacanya.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa melimpahkan rahmat-Nya kepada perjuangan kita bersama

Jakarta 11 Agustus 2009

**MANAJEMEN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI
ARSITEKTUR EKONOMI RAKYAT BERBASIS KOPERASI INDONESIA**
Subiakto Tjakrawerdaja

I. PENDAHULUAN

Dewasa ini kita hidup dalam era globalisasi, yang dipicu oleh pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dibidang transportasi dan revolusi di bidang komunikasi. Dengan perkembangan yang sangat cepat dibidang transportasi dan komunikasi tadi, arus globalisasi terasa bertambah kuat, sehingga dunia terasa makin datar (Thomas Friedman, 2005). Akibat derasnya arus globalisasi tadi maka batas antar Negara menjadi kabur dan akhirnya hilang. Peranan Negara makin lama makin berkurang. Semuanya itu menyebabkan persaingan antar perusahaan bertambah keras, dan akhirnya terjadi persaingan antar orang per orang dan terjadilah globalisasi total. Hal yang lebih mencemaskan lagi adalah berkembangnya proses ideologisasi baru. Daniel Bell, dalam bukunya "The End of Ideology", mengungkapkan bahwa eksekutif globalisasi biasanya disertai politik endism, yaitu sebuah tesis tentang matinya ideologi besar dunia akibat gerusan kapitalisme. Atau dengan kata lain, kapitalisme dan neoliberalisme menyusup melalui politik endism. Ideologisasi dalam nafas globalisasi merupakan bentuk paling konkrit dari upaya untuk menamatkan ideologi besar lainnya. Hal ini dilakukan untuk memperlancar tercapainya kepentingan Negara kapitalis. Oleh karena itu, setiap Negara terutama Negara yang sedang membangun harus mempersiapkan diri sebaik-baiknya untuk menghadapi situasi dunia yang demikian tadi dengan sistem perekonomian masing-masing.

Sesungguhnya sistem perekonomian suatu bangsa berkisar pada perbedaan antara dua pendekatan.

Pertama, pendekatan kapitalis yang memandang modal financial sebagai faktor utama dalam pertumbuhan ekonomi.

Kedua, pendekatan manusia, yang memandang sumber daya manusialah yang menjadi faktor utama dalam pembangunan ekonomi. Kedua pendekatan itu telah sama-sama dilakukan. Yang pertama, oleh Negara-negara liberal-kapitalis di Eropa yang sesudah Perang Dunia II disebut Eropa Barat. Sekarang Negara-negara tersebut telah menjadi Negara-negara industri maju. Sedangkan pendekatan kedua

dilaksanakan oleh Negara-negara sosialis, sejak Revolusi Oktober 1917 di Uni Soviet, dan Eropa Timur sesudah Perang Dunia II, serta sejak 1948 di China.

Namun sejarah menunjukkan bahwa pendekatan-pendekatan tadi memiliki kekuatan maupun kelemahan masing-masing. Kekuatan pendekatan pertama yang bertolak dari kepemilikan modal menjadikan perekonomian suatu Negara bisa berkembang cepat dengan pertumbuhan yang tinggi. Sekalipun demikian, pendekatan kapitalis tersebut menimbulkan dampak yang kurang baik.

Pertama, terjadinya eksploitasi, alienasi dan marginalisasi tenaga kerja yang menciptakan pengganguran dan kemiskinan.

Kedua, sering juga menimbulkan kelebihan produksi dan jatuhnya harga barang-barang, sebagaimana yang pernah terjadi pada peristiwa Depresi Besar tahun 1929.

Ketiga, terjadinya siklus bisnis yang berulang-ulang.

Keempat, terciptanya konsentrasi kekuatan ekonomi dan kesenjangan sosial-ekonomi di tingkat nasional dan internasional.

Kelima, terjadinya eksploitasi dan monopoli oleh yang kuat kepada yang lemah dan kerusakan lingkungan hidup serta terancamnya kelestarian sumber daya alam. Sistem kapitalisme-liberal juga telah menimbulkan krisis finansial global dan resesi perekonomian dunia, seperti yang akhir-akhir ini terjadi.

Sistem sosialis juga telah dilaksanakan. Dari pengalaman dapat ditarik pelajaran, bahwa sistem ini dilaksanakan dengan mengarahkan tenaga kerja masyarakat untuk bekerja terutama dalam memproduksi dan memenuhi kebutuhan pokok manusia sehingga menciptakan lapangan kerja yang luas. Namun pada umumnya proses perkembangan ekonomi itu tidak didasarkan oleh motivasi individu maupun kelompok, melainkan dengan cara mobilisasi dari atas, sehingga timbul dua gejala.

Pertama, proses eksploitasi terhadap sumber daya manusia.

Kedua, tingkat pendapatan masyarakat rendah, daya beli rendah dan tidak terbangunnya pasar yang luas. Dengan demikian, Hukum Say yang mengatakan bahwa penawaran akan menciptakan permintaannya sendiri tidak terjadi. Inilah yang menjadi salah satu sumber kebangkrutan perekonomian sosialis pada dasawarsa 90-an.

Selain itu, sebagai hasil eksploitasi terhadap sumber daya manusia justru Negara dan bukannya masyarakat yang bisa memperoleh penerimaan yang besar. Penerimaan Negara itu kemudian menimbulkan akumulasi kapital sebagai sumber investasi Negara yang kemudian dipakai untuk membiayai pemerintahan sipil maupun militer. Hal ini mendorong tumbuhnya Negara totaliter.

Dalam konteks perbedaan tersebut kita patut merasa bersyukur bahwa para pendahulu bangsa kita melalui konstitusi, UUD 1945, telah berhasil meletakkan sistem ekonominya sendiri. Secara normatif landasan ideal sistem ekonomi Indonesia adalah Pancasila dan UUD 1945. hal ini berarti bahwa keadilan menjadi syarat utama dan Pasal 33 UUD 1945 adalah pasal utama bertumpunya sistem ekonomi Indonesia.

Pasal 33 UUD 1945 dan penjelasannya secara tegas mengamanatkan bahwa asas dan sendi perekonomian nasional harus dibangun sebagai usaha bersama atas azas kekeluargaan. Hal ini berarti pula bahwa perekonomian nasional harus dibangun berdasar demokrasi ekonomi, di mana kegiatan ekonomi pada intinya dilaksanakan dari rakyat oleh rakyat dan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Selanjutnya sistem ekonomi tersebut menginginkan adanya partisipasi yang luas dari seluruh masyarakat baik dalam proses pembangunan ekonomi itu sendiri maupun dalam menikmati hasil-hasilnya. Untuk itu maka alokasi faktor produksi harus dilakukan secara berkeadilan dan efisien, disamping itu sistem ekonomi nasional kita juga menggunakan mekanisme pasar, sebagai cara untuk mengalokasikan faktor produksi secara lebih efisien dalam masyarakat. Namun dalam praktek kita juga menyadari tidak sempurnanya mekanisme pasar yang menyebabkan terjadinya pemusatan ekonomi yang merugikan masyarakat.

Apabila faktor produksi sangat terkonsentrasi pada suatu kelompok kecil, yang mengakibatkan kesenjangan dalam masyarakat, maka menjadi tugas bagi Negara untuk mengatur mekanisme alokasi yang lebih benar dan adil. Pada cabang-cabang produksi yang penting dan menguasai hajat hidup orang banyak, bahkan secara langsung Negara menguasainya (ayat 2 pasal 33).

Selanjutnya dalam rangka mengupayakan partisipasi yang luas dari seluruh masyarakat untuk mewujudkan salah satu ciri pokok sistem ekonomi nasional maka koperasi adalah lembaga usaha yang paling tepat. Oleh karena itu koperasi harus menjadi salah satu soko-guru perekonomian nasional.

Demikianlah sistem ekonomi nasional kita yang diamanatkan oleh para pendiri Negara dan yang diharapkan dapat menjadi benteng dalam menghadapi globalisasi.

II. PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Menurut teori keunggulan kompetitif daya saing suatu bangsa ditentukan oleh sumber daya manusia, teknologi, kohesi bangsa, organisasi dan manajemen, disamping warisan alam atau keunggulan komparatif. Dari teori keunggulan kompetitif tadi diketahui bahwa sumber daya manusia adalah faktor utama yang mendasari keunggulan suatu bangsa. Sedangkan teori kemiskinan Ragnar Nurkse, mengajarkan bahwa kemiskinan suatu masyarakat ditentukan oleh tingkat

produktivitasnya. Karena tingkat produktivitasnya rendah, maka pendapatannya pun rendah yang menyebabkan rendahnya tabungan, sehingga tingkat investasi rendah. Dalam pendekatan kapitalis, investasi adalah kunci peningkatan produktivitas.

Itulah sebabnya mengapa Negara yang sesudah Perang Dunia II masih terbelakang mampu berkembang pesat karena Negara-negara tadi mengutamakan investasi di bidang sumber daya manusia melalui pendidikan dan latihan, seperti Jepang, Korea Selatan serta Singapura dan Malaysia di Asia Tenggara. Langkah ini sebenarnya relevan untuk Negara-negara agraris seperti Indonesia yang sebagian besar penduduknya hidup di daerah pedesaan. Bagi negara-negara agraris mengutamakan pemberdayaan masyarakat pedesaan sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas dan daya saingnya sangat penting, agar masyarakat dapat mandiri dan sejahtera.

Pemberdayaan (sebagai terjemahan *empowerment*) adalah konsep yang telah diterima secara luas dan dipergunakan dalam banyak kegiatan pembangunan. Secara teoritis, pemberdayaan masyarakat sebenarnya merupakan jawaban atas teori-teori pembangunan yang tidak berpihak kepada kaum lemah, miskin dan tidak berdaya. Konsep pemberdayaan berusaha menyempurnakan konsep pembangunan yang hanya berpihak pada elite, kekuasaan, dan ikut dalam kemapanan. Bahkan, gagasan pemberdayaan masyarakat kemudian berkembang menjadi gerakan populis, ideologis, pembebasan, dan pengutamaan civil society (Friedman, 2001).

Dengan demikian, secara teoritis pemberdayaan dapat mengandung dua pengertian, yaitu : memberi kekuasaan, mengalihkan kekuatan atau mendelegasikan otoritas kepada pihak lain, dan usaha untuk memberi kemampuan. Sejalan dengan pengertian ini maka konsep pemberdayaan lahir sebagai antitesis terhadap model pembangunan kapitalistik dan proses industrialisasi yang kurang memihak rakyat yang diperparah dengan penguasaan informasi yang asimetris (Cook, 1999)

Oleh karena itu prinsip pemberdayaan sangatlah sesuai digunakan untuk memutus lingkaran jebakan kemiskinan serta keterbelakangan penduduk pedesaan.

Dalam realitasnya pemberdayaan adalah proses transformasi dari sumber daya manusia yang tradisional ke arah sumber daya manusia yang modern. Ciri manusia modern adalah manusia yang dapat berinteraksi dengan masyarakat lain yang berbeda budaya, melalui kelembagaan dan pemanfaatan teknologi baru sehingga mereka lebih produktif dan efisien.

Untuk mencapai tujuan pemberdayaan tadi kita telah mengenal adanya dua pendekatan.

Pertama, dengan merubah sikap sumber daya manusia yang kemudian diharapkan akan berpengaruh terhadap perubahan perilaku.

Kedua, dengan merubah perilaku sumber daya manusia terlebih dahulu baru kemudian diharapkan berpengaruh terhadap perubahan sikap. Penelitian dari

Fisbein and Ajzen menunjukkan bahwa pendekatan pertama tadi pengaruhnya sangat kecil (0,15) terhadap perubahan perilaku. Disamping itu berdasarkan pengalaman pendekatan kedua lebih realistis, cepat dan efektif sebagai pendekatan pemberdayaan sumber daya manusia. Dengan demikian saya berpendapat pendekatan bekerja dan belajar perlu digunakan dalam proses manajemen pemberdayaan sumber daya manusia, guna meningkatkan daya saingnya. Dengan bekerja maka terjadi proses interaksi melalui jaringan usaha yang berdampak pada perubahan perilaku sumber daya manusia yang terbuka pada perubahan lingkungan. Perubahan sikap tadi akan menumbuhkan etos dan budaya kerja yang dilandasi nilai-nilai kewirausahaan, dimilikinya pengetahuan dan keterampilan serta menciptakan kesinambungan proses pemberdayaan. Dengan demikian sumber daya manusia akan lebih produktif, efisien dan mandiri.

Sehubungan dengan pendekatan itu maka untuk menggunakan pendekatan bekerja dan belajar dalam manajemen sumberdaya manusia perlu sebuah lembaga jaringan usaha yang tepat, yang menurut hemat saya adalah koperasi.

II. KOPERASI SEBAGAI LEMBAGA MANAJEMEN PEMBERDAYAAN SUMBERDAYA MANUSIA

Dari epistemology sosiologi ekonomi mengikuti teori Weberian koperasi bekerja berdasarkan norma-norma ekonomi yang berlaku di suatu masyarakat. Norma-norma ekonomi itu sendiri lahir dari suatu sistem etika atau filsafat moral, sedangkan filsafat moral atau etika itu dibentuk melalui proses interaksi tiga faktor, yaitu sejarah masyarakat, agama atau sistem keyakinan dan geografi ekonomi. Dari teori itu dapat dipahami bahwa koperasi diakui sebagai suatu gagasan universal atau internasional, namun coraknya yang spesifik bisa berbeda-beda. Dari sudut pandang ini koperasi yang bermuatan norma-norma ekonomi yang dianut di Indonesia gejalanya dapat dilihat dari sejarah. Norma-norma ekonomi tersebut adalah sikap kerja dan usaha secara tolong-menolong dan kekeluargaan (gotong royong), cara mengambil keputusan melalui rembug dan musyawarah-mufakat untuk memecahkan masalah bersama atau kesetia-kawanan yang tersimpul dalam pepatah “berat sama dipikul, ringan sama dijinjing” (mengutamakan pengembangan kohesi sosial). Norma dan perilaku ekonomi yang berwatak sosial seperti inilah yang mendasari gerakan koperasi yang juga menjadi landasan sistem perekonomian nasional kita. Oleh karena itu, norma-norma ekonomi koperasi juga perlu diterapkan menjadi semangat, sikap dan perilaku badan-badan usaha Indonesia lainnya.

Secara normatif Pasal 1 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian menyatakan bahwa 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. Selanjutnya, Pasal 4 undang-undang

tersebut menyatakan bahwa fungsi dan peranan koperasi adalah membangun dan mengembangkan potensi maupun kemampuan anggota serta mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat. Di samping itu, koperasi juga mempunyai fungsi dan peran untuk memperkuat perekonomian rakyat sebagai soko-guru kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional. Dari definisi, tadi dapat disimpulkan bahwa, koperasi mempunyai fungsi dan peran ganda, yaitu : sebagai badan usaha dan sebagian gerakan ekonomi rakyat yang berwatak sosial. Sebagai badan usaha, koperasi dibentuk untuk mewakili tindakan ekonomi bersama bagi seluruh anggotanya. Dengan perkataan lain, koperasi merupakan wadah kesatuan tindakan ekonomi dalam rangka mempertinggi efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan ekonomi anggotanya (kolektif efisiensi). Sebagai gerakan ekonomi rakyat, koperasi adalah kumpulan orang yang kegiatannya diorientasikan untuk menumbuhkan partisipasi masyarakat dalam upaya memperkuat struktur perekonomian nasional yang berdasarkan atas asas kekeluargaan.

Dengan uraian singkat tadi maka jelaslah bahwa Koperasi Indonesia bukan koperasi di Indonesia merupakan lembaga ekonomi yang memiliki watak sosial khas Indonesia. Selanjutnya untuk lebih memahami koperasi sebagai lembaga manajemen sumber daya manusia maka perlu diketahui ciri-ciri pokoknya sebagai badan usaha sebagai berikut :

Pertama dan yang utama, status anggota.

Koperasi adalah badan usaha yang didirikan, dimodali, dikelola, diawasi dan dimanfaatkan oleh anggota. Karena itu, anggota koperasi memiliki identitas ganda, yaitu sebagai pemilik dan sekaligus pengguna jasa koperasi. Ciri ini merupakan prinsip identitas (Mukner, 1989). Identitas inilah yang membedakan koperasi dengan badan usaha lainnya. Sebagai pemilik, anggota koperasi menentukan arah kebijakan organisasi, termasuk pengurus, jenis kegiatan usaha dan sumber permodalannya. Sebagai pengguna jasa, anggota menentukan perkembangan dan kualitas daya saing koperasi. Oleh karena itu, maka keunggulan daya saing koperasi banyak ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola potensi sumber daya ekonomi anggota, baik sebagai pemilik maupun pengguna. Dengan demikian, maka keberadaan koperasi sebagai badan usaha tergantung sepenuhnya pada partisipasi anggotanya. Jadi, tidak ada koperasi tanpa partisipasi anggota. Adapun status keanggotaan Koperasi sesuai dengan fungsi dan perannya melayani seluruh masyarakat terdiri dari anggota penuh dan anggota yang dilayani. Anggota yang dilayani adalah anggota yang sudah dilayani namun belum jadi anggota penuh, karena belum sepenuhnya menaruh kepercayaan kepada Koperasi dan memenuhi persyaratan minimal sebagai anggota.

Kedua, kegiatan usaha.

Kegiatan usaha harus terkait dengan usaha-usaha untuk memenuhi kebutuhan anggota.

Ketiga, organisasi dan manajemen.

Koperasi harus berorientasi pada pelayanan usaha yang efisien, menghasilkan nilai tambah yang bermanfaat maksimal bagi peningkatan produktifitas dan kesejahteraan anggota serta dengan tetap mampu menciptakan kestabilan sisa hasil usaha (SHU).

Keempat, sisa hasil usaha (SHU).

Seperti diuraikan di atas usaha koperasi dibiayai dari partisipasi anggotanya baik dalam kaitannya dengan modal maupun biaya usaha. Hal yang kemudian menjadi tugas pengurus atau pengelola selanjutnya adalah mengelola dana yang bersumber dari partisipasi *netto* anggota tersebut secara efisien. Hasil efisiensi penggunaan dana tersebut akan menghasilkan SHU, yang selain untuk pemupukan menciptakan gagasan kreatif dan inovatif, membagi resiko bersama (tanggung renteng), menciptakan jaminan pasar serta mudah diakses oleh masyarakat (keanggotaan dan informasi).

Dengan berbagai fungsi tersebut koperasi akan dapat menciptakan nilai tambah sosial ekonomi bagi anggota. Nilai tambah ekonomi dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas dan keunggulan daya saingnya. Nilai tambah sosial adalah terbangunnya kepercayaan anggota terhadap koperasi, terutama anggota yang dilayani sehingga mereka bersedia menjadi anggota penuh, loyal, aktif berpartisipasi dan berkolaborasi dengan koperasinya. Kondisi ini selanjutnya akan lebih mendorong koperasi menjadi badan usaha yang lebih efisien dan mempunyai keunggulan pada daya saingnya.

III. ARSITEKTUR EKONOMI RAKYAT BERBASIS KOPERASI

Bertitik tolak dari seluruh bentangan pengertian dan pemahaman tentang perlunya pemberdayaan sumber daya manusia melalui koperasi maka yang perlu kita perhatikan selanjutnya adalah mempromosikan dan membangun koperasi agar mempunyai kemampuan untuk menembus, memperluas dan menguasai pangsa pasar kegiatan ekonomi rakyat guna memberikan pelayanan usaha yang maksimal dan efisien kepada anggota. Untuk itu koperasi perlu dikembangkan melalui arsitektur ekonomi rakyat.

Adapun yang dimaksudkan dengan arsitektur ekonomi rakyat yang berbasis koperasi adalah suatu kerangka dasar sistem perkoperasian Indonesia yang bersifat menyeluruh dan memberikan arah, bentuk, dan tatanan ekonomi rakyat untuk rentang waktu lima sampai sepuluh tahun ke depan. Arah kebijakan pengembangan perkoperasian di masa datang yang dirumuskan dalam arsitektur ini dilandasi oleh visi mencapai suatu sistem perkoperasian yang sehat, kuat, dan efisien guna

mempercepat terwujudnya koperasi sebagai soko-guru ekonomi rakyat dan memperkuat struktur perekonomian nasional.

Untuk mewujudkan visi tersebut, maka arsitektur ekonomi rakyat berbasis koperasi dibentuk melalui keterkaitan antara tiga variabel pokok, yang meliputi : sumber daya manusia koperasi, keunggulan daya saing dan jaringan usaha.

Dalam kerangka dasar pemikiran tadi maka upaya pemberdayaan sumber daya manusia koperasi secara spesifik perlu selalu dikaitkan dengan upaya peningkatan keunggulan daya saingb koperasi dan jaringan usahanya. Hal ini dilatar-belakangi oleh pandangan bahwa tinggi rendahnya produktifitas sumber daya manusia koperasi merupakan hasil dari kemampuan manajemen koperasi dalam menghasilkan barang yang berkualitas tinggi dengan harga yang bersaing. Dengan keunggulan daya saing tersebut koperasi akan memperoleh citra yang baik dan kepercayaan. Dari dalam, yaitu : kepercayaan dari anggota yang akan dapat menumbuhkan partisipasi dan peningkatan produktivitas anggota. Dan dari luar, yaitu : kepercayaan dari jaringan usahayang lebih besar untuk bersedia menjadikan koperasi sebagai jaringan usahanya. Sebaliknya, dengan terkaitnya koperasi dengan jaringan usaha tersebut, koperasi akan dapat lebih meningkatkan skala usaha, efisiensi dan keunggulan daya saingnya. Disamping itu, koperasi juga akan memperoleh lebih banyak gagasan yang kreatif dan inovatif serta pengalaman kewirausahaan dan penerapan teknologi. Kondisi usaha koperasi seperti itu akan lebih meningkatkan budaya kerja dan keterampilan sumberdaya manusia koperasi yang pada gilirannya lebih meningkatkan produktifitas dan daya saingnya.

Dengan proses keterkaitan dari ketiga variabel pokok tersebut, koperasi akan berhasil menembus dan menguasai pangsa pasar barang/jasa kebutuhan anggota sehingga akan meningkatkan pelayanan, pendapatan dan kesejahteraan anggota.

Dengan uraian visi dan kerangka dasar tadi, maka bentuk dan tatanan arsitektur ekonomi rakyat berbasis koperasi terdiri atas unsur-unsur sbb:

Pertama : Menciptakan sistem dan lembaga jaringan usaha koperasi di sektor kegiatan ekonomi rakyat. Dengan langkah ini maka pasar koperasi akan lebih terintegrasi sehingga skala ekonomi usahanya menjadi lebih besar. Bertambah besarnya skala ekonomi usaha koperasi akan dapat meningkatkan keunggulan daya saingnya. Sehingga koperasi akan dapat lebih memperluas lagi jaringan usahanya. Dalam kondisi seperti itu koperasi akan mampu menembus pasar dan memperluas serta menguasai pangsa pasar barang/ jasa yang dibutuhkan anggota. Dengan demikian, maka koperasi akan dapat menjamin pasar barang/jasa yang dibutuhkan serta dapat melayani anggota secara efektif dan efisien.

Kedua : menciptakan sistem dan struktur kelembagaan koperasi yang efisien. Ke dalam, koperasi memiliki perangkat inti kelembagaan sebagaimana yang digariskan oleh Pasal 21 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, yaitu : Rapat Anggota, Pengurus dan Pengawas. Ketentuan tentang

perangkat inti ini dijabarkan lebih lanjut dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga koperasi yang memuat kewenangan, hak dan tanggung jawabnya.

Rapat anggota merupakan suatu perangkat organisasi koperasi yang bukan sekedar forum rapat. Rapat anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi. Sebagai suatu perangkat lembaga, rapat anggota memiliki fungsi, wewenang aturan main dan tertib yang bersifat mengikat. Rapat anggota sebagai kekuasaan tertinggi mempunyai kedudukan sangat menentukan, dan di sisi lain berwibawa. Dengan demikian, hasil-hasil rapat anggota merupakan sumber segala keputusan atau menjadi dasar terjadinya tindakan yang dilakukan oleh perangkat organisasi yang lain. Oleh karena itu, rapat anggota harus menjadi sendi utama koperasi.

Pengurus merupakan perangkat kelembagaan koperasi yang merupakan pemegang kuasa rapat anggota untuk mengelola organisasi dan usaha koperasi. Untuk dapat mengelola anggota koperasi yang memiliki sifat ganda maka koperasi perlu memiliki sistem kepengurusan yang kuat, baik dalam manajemen organisasinya maupun manajemen kegiatan usahanya. Pasal 32 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian menyebutkan bahwa pengurus koperasi dapat mengangkat pengelola yang diberi wewenang dan kuasa mengelola usaha atas persetujuan anggota. Namun pengelolaan usaha oleh pengelola tidak mengurangi tanggung jawab pengurus terhadap koperasi.

Komitmen kebersamaan anggota untuk berpartisipasi dalam kegiatan koperasi pada umumnya makin berkurang efektivitasnya, jika jumlah anggotanya bertambah banyak. Oleh karena itu, untuk keperluan menjaga efisiensi dan efektivitas pelayanan, maka para anggota koperasi dapat dikelompokkan menurut basis-basis pelayanan dan basis-basis keanggotaannya.

Kelompok anggota tersebut berfungsi sebagai ujung tombak pelayanan kepada anggota dan juga berfungsi mempermudah terjadinya rentang kendali. Dari segi anggota, kelompok anggota memiliki arti yang sangat penting karena melaksanakan hubungan agensi dan representasi bagi setiap anggota. Dalam kelompok anggota terjadi proses pengelolaan koperasi secara demokratis dan efisien pada tingkat yang elementer. Kelompok anggota inilah yang menjadi fundamen partisipasi masyarakat bagi perkembangan ekonomi rakyat sebagai gerakan.

Selanjutnya dalam sistem kelembagaan koperasi terdapat sistem pengawasan internal. Pengawasan dilakukan untuk mengawasi pelaksanaan kebijakan pengelolaan koperasi sebagaimana telah ditetapkan dalam rapat anggota. Sistem tersebut dilaksanakan oleh lembaga Pengawas. Dalam hal pengurus mengangkat pengelola, maka fungsi pengawasan dapat dilaksanakan oleh pengurus, sehingga lembaga Pengawas tidak perlu dibentuk.

Secara eksternal, Pasal 15 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian menyebutkan bahwa koperasi primer didirikan oleh paling sedikit 20

orang yang memiliki kepentingan dan kegiatan ekonomi yang sama untuk disatupadukan dalam koperasi. Sedangkan koperasi sekunder didirikan oleh dan beranggotakan koperasi primer. Anggota koperasi sekunder didasarkan pada kesamaan kepentingan dan tujuan untuk mencapai skala usaha dengan tingkat produktivitas dan efisiensi yang tinggi, serta memperkuat posisi tawar menawar dan daya saing. Jadi dalam hubungan ini, keberadaan koperasi sekunder didasarkan pada fungsi subsidiaritas, yaitu koperasi sekunder melakukan kegiatan-kegiatan usaha yang belum atau tidak dapat dilakukan secara lebih efisien oleh koperasi-koperasi primer anggotanya. Oleh karena itu, pembentukan koperasi sekunder sebagai bentuk integrasi vertikal harus benar-benar didasarkan pertimbangan skala ekonomi yang layak dan efisien, bukan dengan dasar pertimbangan wilayah pemerintahan.

Berdasarkan pertimbangan tersebut maka koperasi primer dapat membentuk koperasi sekunder secara berjenjang atau vertikal. Dengan demikian antara koperasi primer dan koperasi sekundernya merupakan suatu jaringan sistem usaha yang dapat mengintegrasikan pasar koperasi di tingkat nasional secara efisien dan berfungsi sebagai *trading house*.

Ketiga, sistem pengelolaan yang sehat berdasarkan prinsip-prinsip *Good Cooperative Governance*. Pasal 5 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 menunjukkan bahwa salah satu prinsip koperasi adalah pengelolaannya dilakukan secara demokratis. Ini berarti bahwa pengelolaan koperasi harus akuntabel dan transparan. Hal ini dapat diwujudkan dengan mencantumkan di dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga pembagian tugas antara rapat anggota, pengurus dan pengawas, sehingga jelas kewenangan dan tanggung jawab masing-masing. Berdasarkan ketentuan tersebut dapat disusun suatu Mekanisme dan hubungan kerja yang dibuat sedemikian rupa sehingga secara hukum dapat menjamin kepastian dan kepercayaan semua pihak yang penting artinya bagi kelangsungan hidup koperasi. Kepastian hukum atas terselenggaranya pengelolaan yang profesional melalui mekanisme dan hubungan kerja tersebut memberi kekuatan hukum bagi koperasi dalam hubungan kerjasamanya dengan pihak lain, termasuk dengan BUMN dan usaha swasta.

Untuk menjamin terselenggaranya pengelolaannya yang akuntabel dan transparan, maka koperasi harus menyelenggarakan rapat anggota minimal sekali dalam setahun. Dalam rapat anggota itulah dievaluasi hasil pelaksanaan usaha dan keuangan koperasi setelah diaudit oleh lembaga audit eksternal.

Keempat: prasarana terselenggaranya pengelolaan yang memadai. Dalam rangka pembangunan kapasitas usaha, koperasi perlu dimiliki prasarana dan sarana usaha, baik fisik maupun non fisik. Pabrik beserta seluruh peralatan produksi dan teknologi informasi, gudang, kendaraan operasional dan sebagainya perlu dimiliki sesuai dengan kelayakan ekonominya. Prasarana non-fisik seperti hukum dan

perundang-undangan diarahkan untuk menjamin keberadaan dan kepastian usaha koperasi yang kondusif.

Untuk dapat menguasai pasar kegiatan ekonomi rakyat maka koperasi harus memiliki sistem permodalan yang kuat. Idealnya, permodalan itu bersumber dari partisipan anggota. Namun demikian, mengingat besarnya usaha, koperasi perlu mendapatkan permodalan dari sumber lembaga perbankan dan lembaga keuangan lainnya. Dalam kaitan ini perlu diciptakan sistem jaringan keuangan mikro yang secara internal mampu melayani kegiatan simpan pinjam kepada anggota secara mudah prosedurnya dengan ringan persyaratannya. Secara eksternal sistem tersebut mampu menjaga stabilitas permodalan koperasi. Untuk itu koperasi perlu memiliki bank umum yang akan berintegrasi dengan koperasi membentuk sistem lembaga keuangan mikro nasional yang efisien dan berdaya saing tinggi.

Salah satu kelamahan utama koperasi dalam memperoleh pinjaman dari perbankan adalah ketersediaan agunan untuk memenuhi salah satu persyaratan Bank teknis. Untuk mengatasi hal ini, koperasi perlu memiliki sistem penjamin kredit yang mudah prosedurnya dan ringan persyaratannya. Dalam kaitan ini koperasi perlu membentuk lembaga penjamin kredit untuk membantu koperasi-koperasi yang belum memiliki jaminan yang cukup untuk dapat mengakses ke perbankan.

Seperti diuraikan di atas partisipasinya anggota dan pengelolaan koperasi yang sehat dan efisien merupakan fundamen berkembangnya koperasi. Dalam hubungan ini, pendidikan, pelatihan dan penyuluhan yang konsisten akan menjadi sumber kekuatan koperasi. Maka, koperasi perlu memiliki sistem dan lembaga pendidikan, latihan dan penyuluhan sendiri yang bertujuan untuk meningkatkan partisipasi aktif anggota dan untuk menghasilkan tenaga-tenaga profesional yang siap pakai untuk bekerja di koperasi.

Pengelolaan yang sehat, akuntabel dan transparan merupakan kinerja yang harus dicapai oleh setiap kelembagaan koperasi. Maka, koperasi perlu diaudit yang hasilnya menjadi bahan utama rapat anggota. Dalam hubungan ini koperasi perlu menciptakan sistem administrasi keuangannya sendiri, karena adanya prinsip identitas koperasi. Selanjutnya untuk kepentingan audit, koperasi perlu membentuk koperasi yang khusus yang menangani audit eksternal.

Kelima: Menciptakan sistem pemberdayaan dan perlindungan koperasi kepada anggota. Sebagai wujud dari pelaksanaan prinsip pendidikan perkoperasian, maka koperasi harus mempunyai sistem pelayanan usaha yang sekaligus mempunyai fungsi pemberdayaan dan perlindungan. Metode kerja pelayanan usaha koperasi tidak hanya transaksi usaha saja, tetapi harus mengandung fungsi pemberdayaan melalui pendekatan belajar sambil bekerja. Subsidi silang dan tanggung renteng adalah beberapa metode pelayanan usaha yang mengandung fungsi pemberdayaan. Dengan demikian anggota dapat mengakses kepada

sumberdaya ekonomi yang diciptakan oleh koperasi untuk meningkatkan produktifitas.

Sistem pelayanan usaha juga dapat memberikan perlindungan. Hal ini dapat mewujudkan melalui mekanisme jaminan pasar dan jaminan harga produk-produk yang dihasilkan oleh anggota. Dengan demikian anggota dapat dilindungi oleh koperasi terhadap praktik-praktik monopolistik dan persaingan yang tidak sehat.

Dari aspek organisasi, koperasi perlu mempunyai metode kerja pelayanan yang dapat mempersiapkan anggota untuk memahami serta menghayati nilai dan prinsip organisasi koperasi yang benar. Dengan proses pemberdayaan dan perlindungan seperti dikemukakan diatas, maka kualitas sumber daya anggota koperasi dapat ditingkatkan menjadi anggota yang produktif dan aktif berpartisipasi, baik dalam kegiatan usaha maupun organisasi, sehingga koperasi akan berkembang menjadi koperasi yang akuntabel, transparan dan berdaya saing tinggi.

Secara substansial, unsur-unsur diatas harus dibangun secara utuh terpadu menjadi suatu bentuk dan tatanan arsitektur ekonomi rakyat yang dalam pelaksanaan operasionalnya membutuhkan lingkungan strategis yang kondusif (lampiran 1). Pembangunan arsitektur ekonomi rakyat berbasis koperasi tersebut memerlukan sumber daya ekonomi yang sangat besar yang tidak mungkin dipenuhi oleh koperasi. Apalagi koperasi juga mempunyai misi untuk memberdayakan masyarakat miskin.

Dalam hubungannya dengan masalah ini, koperasi menghadapi hambatan kritis yang saling terkait. Yang bersumber pada pada rendahnya budaya kerja, pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia. Hambatan kritis yang saling terkait dari tiga variabel pokok sebagaimana telah diuraikan diatas, berbentuk layaknya lingkaran setan. Kualitas sumber daya manusia yang rendah menyebabkan koperasi tidak memiliki keunggulan daya saing yang tidak mampu menciptakan jaringan usahanya. Kelemahan ini mengakibatkan koperasi tidak mampu menghasilkan barang/jasa yang berkualitas dengan harga yang bersaing. Rendahnya daya saing mengakibatkan koperasi mengalami hambatan dalam membentuk jaringan usaha guna menembus dan menguasai pasar. Dengan tidak dikuasainya pasar maka koperasi tidak mampu memberikan pelayanan yang maksimal dan efisien kepada anggota yang mengakibatkan kualitas sumber daya manusia koperasi tetap rendah. Apabila kondisi ini berlanjut, koperasi tidak akan mengalamikemejukan bahkan sebaliknya akan mengalami kemunduran. Jalan keluar untuk mengatasi hambatan kritis tadi adalah dengan cara memotong lingkaran setan dengan membentuk jaringan usaha. Dengan kaitan ini diperlukan peranan pemerintah.

Peranan pemerintah dapat dilakukan pertama-tama dengan menjaga stabilitas ekonomi makro, dan selanjutnya secara konsisten menunjukkan keberpihakannya terhadap pembangunan koperasi dengan jalan memadukannya

dengan program pemerintah sebagai upaya strategis untuk membentuk arsitektur ekonomi rakyat. Hal ini akan merupakan langkah yang sangat positif, karena sesungguhnya misi pembangunan pemerintah dengan koperasi sama. Keterpaduan tersebut bukan hanya sebagai bentuk kewajiban pemerintah sesuai undang-undang, namun dapat dijadikan peluang untuk dijadikan koperasi sebagai mitra kerja pemerintah. Kemitraan pemerintah dan koperasi akan menciptakan kehematan sehingga pembangunan bias dilaksanakan secara lebih efektif dan efisien.

Sesuai Pasal 60 Undang-Undang nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, peranan pemerintah adalah memberikan bimbingan, kemudahan dan perlindungan kepada koperasi.

Menurut Pasal 63 undang-undang tersebut. Pemerintah dapat menetapkan bidang-bidang kegiatan ekonomi yang hanya boleh diusahakan oleh koperasi. Dalam hal ini adalah kegiatan ekonomi rakyat. Masalah perlindungan pemerintah kepada koperasi seperti tersebut merupakan hal sangat strategis untuk mempercepat pelaksanaan dan penerapan arsitektur ekonomi rakyat berbasis koperasi.

Pertanyaan selanjutnya adalah: apakah hal itu bukan monopoli? Perlindungan tersebut walaupun dari aspek struktur pasarnya adalah monopoli, namun mengingat monopoli itu dilakukan oleh dan untuk kepentingan rakyat banyak, maka perilakunya tidak akan monopolistik. Disamping itu, Pasal 60 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang larangan Monopoli dan Persaingan tidak sehat dinyatakan bahwa koperasi dikecualikan dari undang-undang, sepanjang untuk kepentingan anggotanya.

Dalam rangka melaksanakan pembinaan koperasi pemerintah melakukan dengan memadukan pendekatan top down dan bottom up. Hal ini dimaksud untuk mendorong tumbuhnya partisipasi masyarakat dan kemandirian koperasi. Prosesnya dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu: ofisialisasi, deofisialisasi dan otonomi. Pada tahapan ofisialisasi peran pemerintah cukup besar, terutama dalam berbagai program yang mencakup prakarsa pendirian koperasi, pemberian bimbingan dan bantuan fasilitas. Pada tahap berikutnya, pelaksanaan berbagai program diarahkan untuk menumbuhkan kemampuan dan kekuatan koperasi itu sendiri. Tahapan ini sangat penting dan disebut tahap deofisialisasi untuk menuju tahap otonomi. Pada tahap awal tadi pemerintah di samping memprakarsai pendirian koperasi, juga mengaitkan kegiatan usaha koperasi dengan program pemerintah sebagai bentuk pendekatan belajar sambil bekerja.

V. PERKEMBANGAN KOPERASI DI INDONESIA

Tibalah saatnya saya menguraikan tentang gerakan koperasi di Indonesia dalam kaitannya dengan pelaksanaan arsitektur ekonomi rakyat. Gerakan koperasi di Indonesia telah berumur dari satu abad, yang di mulai dengan berdirinya *Purwokertosche Hulp en Sparrbank der Inlander Hoofden* yang diprakarsai oleh Patih Purwakorto, R. Aria Wiraatmadja tahun 1895. Sebagai lembaga, koperasi tersebut merupakan embrio dari lembaga perkreditan atau lembaga keuangan mikro menurut istilah sekarang kelahiran koperasi ini mendorong tumbuhnya koperasi-koperasi lainnya di awal abad ke-20 yang kemudian meluas lagi di kalangan pesentren, melalui organisasi *Nahdlatul Tujjar*. dari sinilah koperasi berkembang menjadi sektor ekonomi yang bergerak di bidang pertanian, perdagangan dan industry kecil. Tumbuhnya koperasi ini diapresiasi oleh pemerintah Hindia Belanda dengan dikeluarkannya peraturan tentang Perkumpulan Koperasi Bumi Putera Nomor 91 Tahun 1927. Sejak saat itu, koperasi mengalami proses formalisasi menjadi Badan Hukum.

Sebagai respon terhadap meningkatnya kemiskinan dan meluaskan pengangguran sebagai akibat depresi ekonomi pada tahun 1930, kegiatan berkoperasi makin meluas di Indonesia. Pada akhir masa kolonial Hindia Belanda jumlah koperasi mencapai hamper 600 unut dengan keanggotaannya lebih dari 50 ribu orang. Koperasi terus berkembang sehingga tumbuh sentra-sentra kerajinan rakyat, industri kecil berbasis rumah tangga di berbagai kota dan pedesaan di Indonesia, terutama di Jawa. Di samping itu berkembang pula sektor-sektor ekonomi rakyat, yang menonjol, misalnya berupa perkebunan rakyat, pertambangan rakyat, pelayaran rakyat, peternakan, bahkan pertambangan rakyat. Meskipun demikian belum tampak adanya relasi antara sektor rill dengan sektor moneter.

Dimasa kemerdekaan, lembaga perbankan dan sektor rill mulai dikembangkan dalam relasi saling menunjang. *Algemene Volkscredie bank* dilembagakan menjadi Bank Rakyat Indonesia (BRI). Setelah merdeka, mulai tampak kaitan antara koperasi dengan sektor rill melalui dibentuknya Gabungan koperasi perikanan Indonesia (GKPI) pada tahun 1947, dan gabungan koperasi Batik Indonesia (GKBI) pada tahun 1948. Perkembangan ini terus berlanjut di sektor usaha lain. Perkembangan ini telah mendasari terbentuknya sentral organisasi Koperasi Rakyat Indonesia (SOKRI) yang dilahirkan oleh Kongres Koperasi I pada tahun 1997 dan Dewan Koperasi Indonesia pada Kongres Koperasi II di Bandung. Dalam Kongres itu lahir pula keputusan penting yang memperkuat struktur kelembagaan koperasi, yaitu lembaga pendidikan koperasi dan undang-undang perkoperasian. Pada tahun 1957 juga dibentuk Induk Koperasi Kopra Indonesia (IKKI) dan pada tahun 1960-an koperasi batik mengalami puncak perkembangannya. Perkembangan koperasi selanjutnya menunjukkan bahwa koperasi digunakan sebagai alat perjuangan politik dan alat perjuangan pemerintah sampai tahun 1965.

Meskipun sampai saat itu telah dibangun koperasi yang bergerak di berbagai jenis dan bidang kegiatan, namun kerja sama antar koperasi dalam suatu sistem jaringan usaha dan jaringan keuangan belum ada. Hal ini dapat dipahami karena pada saat itu belum ada konsepsi tentang arsitektur ekonomi rakyat berbasis koperasi.

Selain itu belum ada program-program pembangunan yang terencana, terarah dan terukur, untuk membangun koperasi dan memberdayakan masyarakat yang didukung oleh stabilitas politik yang mantap.

Menyadari bahwa sebagian rakyat Indonesia yang miskin dan rendah produktifitasnya berada di pedesaan, maka sejak pemerintahan Orde Baru pembangunan ekonomi pedesaan, mendapat perhatian yang besar. Sejak tahun 1967 pembangunan dan pengembangan koperasi di pedesaan terus digalakan dan ditingkatkan serta dikembangkan peranannya. Sehubungan dengan hal tersebut maka, saya akan menitik beratkan pembahasan selanjutnya di bidang pembangunan koperasi di pedesaan.

Sebagai langkah awal dalam membangun dan mengembangkan koperasi, pemerintah Orde Baru meletakkan kembali landasan ideal, asas dan sandi dasar koperasi dengan prinsip yang benar. Untuk itu, maka Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1967 tentang pokok-pokok perkoperasian. Selanjutnya untuk lebih mempertegas dan memantapkan pengertian koperasi sebagai badan usaha yang berwatak sosial, undang-undang tersebut disempurnakan dengan Undang-Undang No 25 Tahun 1992.

Berlandasan pada undang-undang tadi, pemerintah melakukan rehabilitasi pada koperasi-koperasi yang telah ada dan sekaligus meningkatkan kinerjanya melalui amalgamasi koperasi yang kecil-kecil, terutama di pedesaan. Pengembangan koperasi di pedesaan pada waktu itu dikaitkan dengan pelaksanaan program swasembada pangan, khususnya beras. Ini berarti bahwa program pembanguan koperasi menjadi bagian penting dari pelaksanaan program pemerintah. Idealnya, memang koperasi dibangun dari bawah, namun hal ini terpaksa dilakukan karena rakyat kita di pedesaan masih terjerat oleh kemiskinan dan keterbelakangan. Mereka dalam kondisi yang sangat lemah secara ekonomi. Selain itu, citra negatif koperasi di masa lampau juga semakin menjauhkan masyarakat dari koperasi. Sementara itu, kondisi pasar pangan, khususnya beras, dipenuhi dengan praktik-praktik monopolistik.

Pemerintah dalam rangka memperkuat manajemen koperasi melakukan program pencangkakan manajemen dengan menempatkan tenaga-tenaga terdidik dan terlatih di koperasi serta memberikan dukungan modal yang lunak. Dalam implementasinya, pemerintah mengeluarkan Inpres Nomor 4/1973 tentang koperasi unit desa, dimana keikutsertakan koperasi dalam pembangunan pedesaan dipertegas dengan ditetapkannya koperasi unit Desa (KUD). Dalam hal ini

pembangunan koperasi dikaitkan dengan pembangunan pertanian. Dengan demikian Inpres Nomor 4/1973 dipandang sebagai tonggak penting keberadaan KUD yang didalamnya terkandung beberapa konsep strategis pemberdayaan masyarakat desa, khususnya yang bergerak dalam bidang pertanian, yaitu KUD melaksanakan fungsi penyuluhan, penyaluran sarana produksi, perkreditan, dan pengelolaan serta pemasaran hasil-hasil pertanian, yang sebelumnya merupakan fungsi dari unsur-unsur unit desa lainnya seperti petugas PPL, BRI dan PT Pusri.

Dalam perkembangannya lebih lanjut, saat memasuki Pelita III pemerintah mengeluarkan Inpres 2 Tahun 1978 sebagai penyempurnaan Inpres 4 Tahun 1973. Selanjutnya, untuk lebih memampukan KUD sebagai koperasi pertanian serba usaha ditingkatkan menjadi koperasi pedesaan yang anggotanya terdiri dari warga desa. Sebagai konsekuensinya, KUD diberi kesempatan yang seluas-luasnya untuk mengelola ekonomi pedesaan dalam rangka melayani kebutuhan warga desa yang menjadi anggotanya. Dengan peranan tersebut maka KUD telah diarahkan untuk berfungsi sebagai soko-guru perekonomian di pedesaan. Ada beberapa hal yang penting di catat dari perkembangan tersebut, yaitu:

Pertama, dengan adanya Inpres 4 Tahun 1984 maka, KUD mempunyai skala usaha yang lebih besar, layak dan efisien. Dengan demikian KUD akan dapat mewujudkan pelayanan yang efektif dan efisien guna memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi peningkatan produktifitas dan kesejahteraan anggotanya.

Kedua, KUD sebagai koperasi serba usaha lebih berpeluang untuk melayani berbagai kebutuhan dan kegiatan usaha kepada seluruh anggotanya. Kegiatan usaha dari anggota yang dinilai masih lemah dan belum layak tetap dapat dinilay oleh KUD dengan subsidi silang dari hasil kegiatan usaha anggota yang sudah kuat dan layak.

Ketiga, KUD memiliki tingkat keterbukaan lebih besar guna menampung seluruh warga desa untuk menjadi anggota tanpa membedakan profesinya.

Selanjutnya dalam rangka memperkuat struktur kelembagaan ke dalam, KUD memanfaatkan kelompok-kelompok tani sebagai jaringan atau sebagai Tempat Pelayanan Koperasi (TKP) kepada anggota dalam kaitannya dengan keanggotaan memang belum seluruh anggota menjadi anggota penuh. Karena, sebagian hanya merupakan anggota yang dilayani sebagai akibat belum terpenuhinya persyaratan minimal sebagai anggota. Hal ini sedikit banyak membawa pengaruh bagi solidaritas KUD pada waktu itu.

Perkuatan manajemen KUD juga dilakukan dengan menempatkan tenaga-tenaga manajer yang masih dibantu oleh pemerintah. Keluar untuk melaksanakan fungsi secara efektif dan efisien maka KUD secara bertahap membentuk koperasi-koperasi sekundernya, yaitu Puskud dan Inkud yang diharapkan menjadi jaringan usaha KUD. Meskipun pada kenyataannya, Puskud dan Inkud pada waktu itu belum dapat berfungsi sebagai jaringan usaha KUD karena belum memiliki sarana usaha,

permodalan, serta manajemen yang memadai. Di samping itu, pembentukan Puskud dan Inkud belum sepenuhnya didasarkan pada kepentingan efisiensi. Oleh karena itu, peran tersebut dilaksanakan oleh PT Pusri dan BUMN lainnya, yang ditugaskan pemerintah untuk menjamin tersedianya sarana produksi. Dan Badan Urusan Logistik (Bulog) ditugasi pemerintah untuk mengintegrasikan pasar beras dan menjaga stabilitas harga.

Permodalan koperasi pada waktu itu sangat lemah karena lemahnya kondisi keuangan anggotanya. Oleh karena itu sumber permodalan koperasi didapatkan dari bantuan kredit lunak melalui Bank BRI. Sementara itu, pada tahun 1970 induk-induk koperasi mendirikan Bank sendiri, yaitu Bank Bukopin. Walaupun Bank tersebut berkembang secara sehat, namun belum mampu berfungsi melayani KUD yang tersebar luas di seluruh Indonesia. Salah satu kendala utama untuk mendapatkan modal adalah tersedianya persyaratan Bank berupa agunan. Untuk itu pada Tahun 1971, didirikan Lembaga Jaringan Kredit Koperasi (LJKK) yang kemudian pada 1981 berubah menjadi Perusahaan Umum Pengembangan Keuangan Koperasi (Perum-PKK) dan tahun 2000 disempurnakan lagi menjadi Perusahaan Umum Sarana Pengembangan Usaha (Perum-SPU) dengan tugas utamanya memberikan jaminan kredit yang diajukan oleh koperasi dan usaha kecil lainnya.

Untuk menciptakan pengelolaan yang akuntabel dan transparan secara bertahap KUD diwajibkan untuk mengadakan audit untuk kepentingan Rapat Anggota Tahunan. Untuk itu pada Tahun 1983 berdiri koperasi yang bergerak dalam bimbingan dan diklat manajemen serta audit eksternal. Lembaga tersebut bernama Koperasi Jasa Audit Nasional (KJAN)

Untuk meningkatkan profesionalisme manajemen koperasi, Akademi Koperasi di Bandung yang didirikan pada tahun 1964 ditingkatkan baik sarana maupun lembaganya menjadi institut Manajemen Koperasi Indonesia, pada tahun 1982.

Pemerintah melalui pinjaman lunak, membangun gudang, lantai jemur, kios dan alat-alat lepas panen serta transportasi untuk koperasi.

Dengan peluang usaha yang besar yang disediakan pemerintah bagi KUD, sesungguhnya merupakan bentuk pemberdayaan bagi anggota koperasi melalui proses belajar sambil bekerja. KUD melakukan penyuluhan penyaluran sarana produksi dan modal kepada anggota. Kemudian KUD mengolah hasil produksi anggota dan memasarkannya. Dengan pelayanan seperti itu anggota KUD berkembang menjadi lebih produktif. Disamping itu, KUD juga menjamin pasar dan harga produk-produk anggota sesuai dengan persyaratan kualitasnya. Hal ini menunjukkan adanya bentuk perlindungan kepada anggota.

Dari gambaran tersebut di atas, pada waktu itu, sesungguhnya sendi-sendi arsitektur ekonomi rakyat berbasis koperasi secara embrional sudah ada. Walaupun pelaksanaannya masih mengandung kelemahan (lampiran 2)

Sebagai hasil dari proses situ maka sebagai besar kebutuhan masyarakat petani telah dapat dilayani KUD. Penyaluran pupuk seluruhnya telah dilaksanakan oleh KUD. Sedangkan KUD telah mampu memasarkan ke Bulog sebagian besar kelebihan beras tidak dikonsumsi oleh petani untuk pengadaan stok nasional. Dengan dipenuhinya kebutuhan oleh KUD, maka masyarakat petani telah dapat meningkatkan produktifitas melalui proses belajar sambil bekerja. Di samping itu partisipasi aktif masyarakat petani meningkat baik terhadap koperasi maupun terhadap program pembangunan pertanian. Partisipasi aktif inilah yang selanjutnya mendorong perkembangan KUD.

Selanjutnya KUD berkembang pesat, yang pada tahun 1973 hanya berjumlah 2.361 dengan anggota sebesar 1,2 juta orang, pada tahun 1996 telah menjadi 9.226 KUD, dengan anggota 13,8 juta yang sebagian besar petani. Dari 9.226 KUD tadi 6.720 diantaranya adalah KUD mandiri yang berada di setiap kecamatan. Adapun volume usaha yang pada 1973 sebesar Rp 37,6 milyar pada 1996 sudah menjadi 6,1 triliun. Sebagian dari KUD mandiri tersebut telah menjadi soko-guru ekonomi pedesaan dengan volume usaha lebih dari Rp 1 milyar. Pada waktu itu tidak ada perusahaan di pedesaan yang jangkauan usahanya lebih besar dari KUD. Ini membuktikan bahwa KUD telah menjadi lembaga ekonomi rakyat di pedesaan yang modern dan efisien. Seluruh KUD mandiri telah diaudit, dan statusnya wajar tanpa syarat.

Puskud yang ada di seluruh provinsi berkembang bersama Inkud. Mereka kemudian memiliki pusat perkulakan yang cukup besar bernama Goro yang diharapkan menjadi embrio *trading house* milik KUD. Bukopin berkembang menjadi bank yang sehat, Koperasi Jasa Audit berkembang dan mengaudit hampir seluruh KUD.

Meningkatnya jumlah anggota membuktikan bahwa pelayanan KUD kepada masyarakat mengalami peningkatan dan memberikan kepuasan anggota. Yang lebih mengembirakan lagi adalah dengan modal keberhasilan yang lalu, saat ini sebagian KUD telah meragamkan pelayanan usahanya di luar kegiatan ekonomi, yaitu di bidang pendidikan dan kesehatan. Sehingga koperasi benar-benar telah mampu menjadi Pos Pemberdayaan Keluarga di pedesaan (POSDAYA). Maka, lengkaplah fungsi koperasi sebagai lembaga manajemen pemberdayaan sumber daya manusia.

Dengan berbagai keberhasilan itu, dapat saya disimpulkan bahwa KUD telah memberikan kontribusi yang besar terhadap swasembada beras yang sering dikenal sebagai revolusi hijau.

Dengan pola yang sedikit berbeda, arsitektur ekonomi rakyat berbasis koperasi juga telah diterapkan dengan berhasil dalam rangka pengembangan bidang pangan lainnya, yaitu susu sapi (lampiran 3). Koperasi/KUD berada dalam suatu kaitan usaha dengan Industri Pabrik Susu (IPS) untuk menjamin pasar dan harga produk susu milik anggota koperasi. Sehingga terbuka peluang usaha yang seluas-luasnya

bagi koperasi, walaupun peluang itu masih ditentukan oleh kewajiban yang diberlakukan pemerintah dengan pola equivalent pasar susu. Pola equivalent pasar itu perlu untuk menyeimbangkan penyerapan susu dalam negeri dengan susu impor. Pola ini dikenal dengan pola busep atau bukti serap. Koperasi/KUD kemudian membentuk koperasi sekunder bernama Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI). GKSI-lah yang kemudian memfasilitasi kerja sama Koperasi/KUD dan IPS. Pemerintah dalam hal ini juga memberikan perlindungan berupa pemberlakuan bea masuk impor susu sebesar 20%.

Dengan adanya peluang pasar melalui pola busep tersebut diatas maka koperasi melakukan program untuk mengimpor bibit sapi secara besar-besaran. Disamping itu koperasi melakukan program untuk melengkapi para peternak dengan sarana-sarana pengolahan susu yang memadai. Semuanya itu dibiayai dari sumber kredit lunak pemerintah melalui BRI.

Adapun hasil dari pelaksanaan program yang dimulai pada awal tahun 1980-an tersebut telah mampu menumbuhkan koperasi dari 11 unit menjadi 235 unit pada 1996. Jumlah peternak sapi perah dari 25 ribu orang pada tahun 1979 menjadi 150 ribu orang pada 1996. Produksi susu dari 20 ton per hari pada tahun 1979 menjadi 1400 ton per hari pada tahun 1996. Dengan kemampuan produksi seperti itu maka rasio busep 1 : 25 antara susu impor dan susu domestik pada tahun 1979 berubah menjadi 1 : 2 pada tahun 1996. Dengan pola equivalent busep seperti itu maka, bahan baku industri susu sebagian besar telah dipasok oleh kekuatan ekonomi rakyat di dalam negeri. Dalam hal ini keberhasilan Koperasi/KUD dapat disimpulkan sebagai kontribusi yang sangat berarti bagi industri persusuan yang hampir menuju ke taraf swasembada. Keberhasilan ini dikenal sebagai "revolusi putih".

Berbagai keberhasilan Koperasi/KUD tadi juga telah memberikan sumbangan yang berarti terhadap meningkatnya jumlah petani yang terlibat dalam proses pembangunan pertanian, khususnya pada tanaman padi dan susu. Hal ini membuktikan bahwa partisipasi rakyat dalam proses pembangunan terus bertambah, disamping produktivitasnya juga sangat meningkat. Pada waktu itu hasil produksi padi pada tahun 1967 sekitar 2 ton per hektar, meningkat menjadi 4 ton per hektar pada tahun 1984. Pada peternakan susu sebagai cerminan peningkatan produktivitas peternak dapat dilihat dari peningkatan produktivitas sapi dari 7-8 liter per hari pada tahun 1980 menjadi 18 liter per hari pada tahun 1996.

Peningkatan produktivitas ini menunjukkan bahwa telah terjadi peningkatan pengetahuan dan kewirausahaan serta tumbuhnya daya saing rakyat pedesaan. Dampak dari keberhasilan program-program ini adalah tercapainya swasembada beras dan berkurangnya impor susu secara signifikan sehingga mengurangi ketergantungan kepada impor dan penghematan devisa serta terciptanya ketahanan pangan sebagai awal kemandirian bangsa. Di samping itu, dampak dari keberhasilan ini adalah meningkatnya kesejahteraan dan berkurangnya rakyat miskin dari 60% pada tahun 1970 menjadi hanya 11% pada tahun 1996. Untuk

semua keberhasilan itu, bangsa dan negara kita mendapat penghargaan dari FAO dan UNDP.

VI. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Dari apa yang saya sampaikan diatas dapat disimpulkan bahwa :

Pertama, koperasi adalah lembaga manajemen pemberdayaan sumber daya manusia yang tepat.

Kedua, pengembangan koperasi perlu dikaitkan dengan arsitektur ekonomi rakyat yang kerangka dasarnya berupa keterkaitan antara tiga variabel pokok yaitu, sumber daya manusia koperasi, keunggulan daya saing dan jaringan usaha koperasi.

Ketiga, embrio manajemen pemberdayaan sumber daya manusia melalui arsitektur ekonomi rakyat berbasis koperasi sudah ada pada saat pemerintahan Orde Baru.

Keempat, dalam rangka swasembada beras usaha KUD dikaitkan dengan jaringan usaha Bulog, Pusri dan BRI. Sedangkan dalam rangka swasembada susu, Koperasi/KUD dikaitkan dengan jaringan usaha IPS dan BRI.

Kelima, penerapan konsepsi tersebut meningkatkan, kualitas Koperasi/KUD menjadi Koperasi/KUD mandiri serta meningkatkan produktifitas dan keunggulan daya saing masyarakat terutama di pedesaan.

Akan tetapi keberhasilan-keberhasilan sebagaimana yang saya sampaikan tadi ternyata juga menciptakan antiklimaks, terutama setelah terjadinya krisis perekonomian nasional yang dimulai pada paruh kedua tahun 1997. Arsitektur yang masih embrional itu kemudian tidak memiliki ruang gerak yang cukup dan kesempatan untuk berkembang lebih jauh. Terlebih lagi setelah terjadi pengurangan peran Bulog dan BRI sebagai jaringan usaha koperasi. Kemudahan-kemudahan terhadap KUD juga dikurangi. Sementara itu Goro yang semula diharapkan menjadi *trading housenya* koperasi juga akhirnya hancur setelah terbakar oleh aksi kerusuhan sosial 1998 dan kemudian dilandai masalah mismanajemen. Padahal Goro semula diharapkan mengambil alih fungsi Bulog. Goro kemudian dicoba digantikan oleh Koperasi Disrtibusi Indonesia (KDI). Tetapi peran sebagai *trading house* tetap tidak bisa diwujudkan, karena mismanajemen. Sehingga KDI juga tidak berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada konsistensi pembinaan dari pemerintah yang seharusnya masih dibutuhkan, apalagi dalam suasana krisis dan koperasi belum sepenuhnya dapat menjadi basis dari sistem ekonomi rakyat yang efisien dan mandiri. Upaya pemerintah yang cukup besar untuk membangun koperasi pada saat ini memang perlu dihargai, namun sayangnya pembangunannya sangat fragmentaris dan parsial. Karena itu koperasi pada saat ini belum mampu mempunyai keunggulan daya saingnya, sedangkan tantangan kedepan bangsa Indonesia semakin berat, karena daya saingnya yang masih rendah.

Menurut *World Economic Forum* dalam *The Global Competitiveness Report* tahun 2008-2009, daya saing Indonesia berada pada urutan ke-55 dari 134 negara di dunia. Sedangkan di kawasan ASEAN, daya saing Indonesia pada tahun 2005 dan 2008, ternyata masih lebih rendah dibandingkan dari Singapura (dengan skor 5,53), Malaysia (5,04), dan Thailand (4,60), dalam kedudukan skor 4,25.

Kegagalan yang kita peroleh pada waktu yang lalu tentunya tidak boleh menyurutkan langkah kita untuk mencoba kembali hal-hal yang telah berhasil dilaksanakan dan masih relevan yang penting untuk mengatasi tantangan masa depan.

Kedepan peningkatan daya saing masyarakat pedesaan merupakan harga mati. Apabila teriakkan perang kita dahulu “merdeka atau mati” kedepan harus kita ganti dengan “efisien atau mati”. Oleh karena itu upaya kita untuk membangun arsitektur ekonomi rakyat berbasis koperasi harus terus dilanjutkan dengan cara yang komperhensif untuk mengatasi kegagalan-kegagalan tersebut diatas dengan menggunakan falsafah kesisteman (Eriyatno 2007). Untuk itu perlu adanya upaya percepatan pembangunan pedesaan, khususnya di sektor pertanian pangan. Masalah tadi terasa lebih penting lagi kalau diingat bahwa pada awal tahun 2008. FAO telah memasukan Indonesia kedalam 36 negara yang mengalami krisis pangan. Bank Dunia pada tahun yang sama juga secara tegas memberikan sinyal bahwa cadangan pangan Indonesia berada dalam titik yang rendah. Memang pada tahun 2008 pemerintah telah menyatakan bahwa Indonesia telah kembali berswasembada beras. Namun, pernyataan kedua lembaga dunia tersebut tetap harus diperhatikan, karena pangan menyangkut mati hidupnya suatu bangsa. Selanjutnya upaya percepatan pembangunan pedesaan perlu dirumuskan melalui transformasi pembangunan pertanian dengan konsepsi arsitektur ekonomi rakyat berbasis koperasi.

Upaya strategis tersebut diharapkan akan mengubah kondisi pertanian pangan yang tradisional menjadi pertanian yang berbudaya agrobisnis, yang antara lain dicirikan oleh :

Pertama, produk yang standar dan berkualitas.

Kedua, tepat waktu dalam pasokan produk.

Ketiga, ketergantungan yang proporsional terhadap lingkungan dalam proses produksi.

Keempat, mekanisme permodalan yang kuat, dan

Kelima, manajemen yang akuntable dan transparan bagi anggota (Kolopaking 2005).

Berkaitan dengan hal tersebut maka, untuk merealisasikan transformasi pertanian pangan di pedesaan perlu disalurkan secara besar-besaran input

pembangunan pedesaan guna mendukung program aksi jangka pendek diantaranya yang pokok adalah :

Pertama, mengkaji dan menyempurnakan konsepsi arsitektur pembangunan ekonomi rakyat berbasis koperasi dilengkapi dengan program-program operasional dan tahap-tahap pembangunannya.

Kedua, membangun kembali prasarana dan sarana pertanian termasuk teknologi pertanian yang berbasis industri pedesaan. Dengan konsep ini maka desa dipandang sebagai komponen industri yang mampu memproduksi dengan kualitas produk yang memenuhi kebutuhan pasar. Disamping itu teknologi ini harus efisien, murah dan memiliki kandungan lokal yang tinggi.

Ketiga, merevitalisasi KUD/Koperasi dan mengintegrasikan dalam suatu sistem jaringan usaha koperasi yang efisien dan berdaya saing tinggi untuk mampu menguasai pasar input dan output pangan di Indonesia.

Keempat, menugaskan kembali Bulog bukan hanya menjadi stabilisator harga pangan, tetapi juga diperluas menjadi trading house koperasi sehingga Bulog mampu berfungsi sebagai integrator pasar pangan nasional. Dalam fungsi tersebut Bulog dapat berperan dalam menyalurkan sarana produksi kepada koperasi dan mengolah serta memasarkan hasil produksinya. Untuk kepentingan efisiensi dan kapasitas manajemen koperasi maka koperasi diintegrasikan dengan Bulog sebagai suatu jaringan manajemen usaha di bidang pangan. Koperasi sekunder secara bertahap diperankan untuk melakukan kegiatan usaha yang tidak layak dilakukan baik oleh koperasi primernya maupun oleh Bulog.

Kelima, menugaskan BRI, Bukopin dan Bank Pembangunan Daerah sebagai bank yang secara khusus melayani koperasi. Dalam rangka itu, koperasi khususnya yang mempunyai usaha simpan pinjam agar diintegrasikan ke dalam jaringan BRI untuk membangun jaringan lembaga keuangan mikro yang efisien (lampiran 4).

Dalam jangka panjang, apabila arsitektur ekonomi yang berbasis koperasi tersebut telah mampu bekerja dengan efisien dan berdaya saing tinggi maka sasaran berikutnya adalah mengupayakan agar makin mandiri. Untuk itu harus ada keputusan politik agar Bulog, BRI dan BPD dapat dimiliki oleh koperasi dengan cara yang sering-ringannya. Keputusan tersebut merupakan salah satu keputusan pemerintah yang menjadikan koperasi benar-benar menjadi soko-guru ekonomi rakyat, dan mampu menjadi lembaga manajemen pemberdayaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien.

Untuk mencapai hasil yang maksimal, berbagai program aksi tersebut perlu didukung :

Pertama, Undang-undang pokok tentang perekonomian nasional, sebagai penjabaran pasal 33 UUD 1945.

Kedua, stabilitas ekonomi makro perlu dijaga.

Ketiga, Pemerintah melakukan pembinaan kepada koperasi dengan memberikan bimbingan, kemudahan dan perlindungan sesuai dengan undang-undang no 25 tahun 1992.

Keempat, perlu adanya “Gerakan Peningkatan Produktifikasi Nasional” dalam rangka menghilangkan budaya konsumtif, menjadi budaya produktif.

Kelima, perlu adanya “Gerakan Mencintai Produksi Dalam Negeri” dalam rangka menjadikan 220 juta lebih rakyat Indonesia sebagai pasar produk pertanian kita.

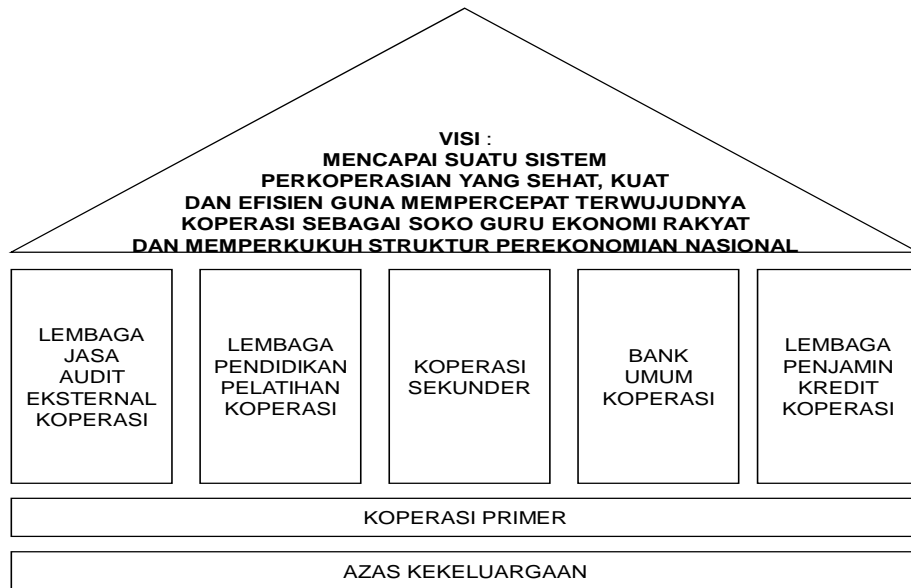
Keenam, menciptakan pemerintahan yang kuat dan bersih, sehingga dapat menjalankan program-programnya dengan baik dan efisien (periksa lampiran)

VII. PENUTUP

Akhirnya program-program aksi dan program-program pendukungnya tersebut diatas harus menjadi komitmen bersama antara pemerintah dan gerakan koperasi untuk dilaksanakan secara konsisten. Dengan demikian diharapkan akan tercapai berbagai sasaran, yaitu : peningkatan keunggulan daya saing dan kesejahteraan masyarakat pedesaan dan koperasi yang kuat dan sehat serta menjadi soko-guru ekonomi rakyat di pedesaan. Selain itu juga cita-cita untuk menjadikan Indonesia bukan sekedar hanya dapat berswasembada pangan, tetapi dapat merajai pasar pangan Asia Pasifik, dalam waktu lima sampai sepuluh tahun mendatang akan dapat diwujudkan.

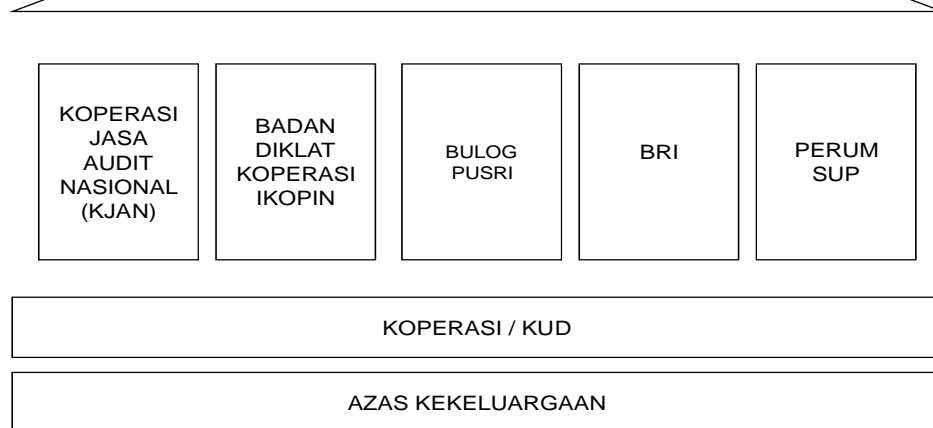
LAMPIRAN 1

BENTUK DAN TATANAN EKONOMI RAKYAT BERBASIS KOPERASI

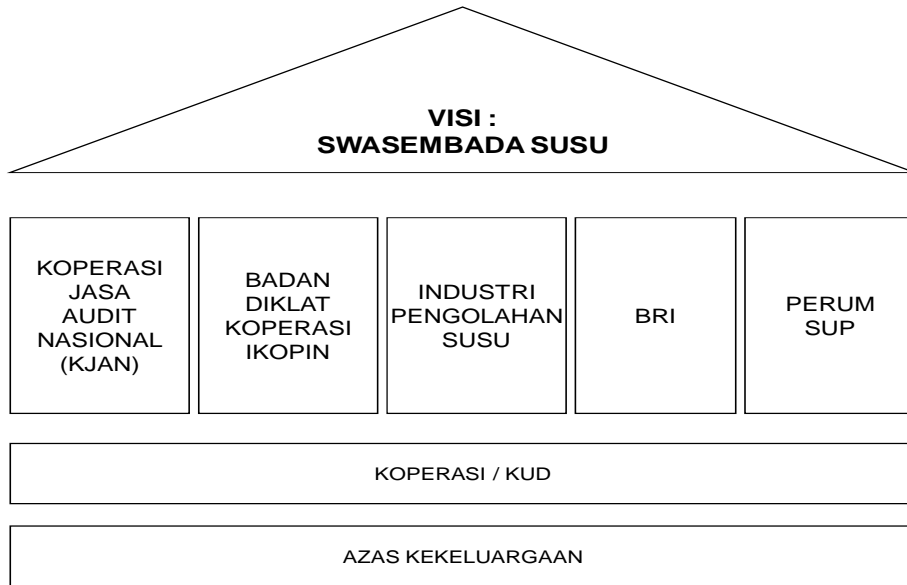


LAMPIRAN 2

VISI : SWASEMBADA PANGAN



LAMPIRAN 3



LAMPIRAN 4

