

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Seurut kodratnya manusia memerlukan kerjasama dengan orang lain untuk memenuhi berbagai kepentingannya. Dengan kerjasama dan tolong menolong atau saling membantu orang dapat mencapai kemajuan menuju kesempurnaannya (Sri Praptokusumo, 1956). Koperasi pada dasarnya adalah suatu bentuk kerjasama orang dalam usaha yang baik dan meningkatkan ekonominya. Dalam hubungan ini A. Lysen (1960) menyatakan bahwa kecenderungan orang untuk mempersatukan diri dalam kelompok dan masyarakat bertujuan untuk mempertahankan diri dan untuk mendapatkan keuntungan kebendaan secara lebih ringan daripada dilakukan sendiri. Semangat kerjasama itulah yang mendasari pembentukan koperasi yaitu untuk menolong diri sendiri melalui cara bekerjasama dengan orang lain, bukan sifat menggantungkan diri kepada orang lain. Sifat ini menggambarkan suatu upaya untuk mengatasi kesulitan yang dihadapi bersama terutama dibidang ekonomi.

Setika kedaulatan atas Indonesia direbut kembali oleh bangsa Indonesia dari tangan Pemerintah Belanda maka Indonesia dalam keadaan "chaos", kacau dan hampir bangkrut. Kemiskinan terjadi di mana-mana (Hatta, 1951).\*)

\*) Keterangan : Uraian tambahan periksa Lampiran 1.





Bogor Agricultural University

Chakripta Milk (PB Institut Pertanian Bogor)

Bogor Agricultural University

Bagaimana miskinnya orang Indonesia waktu itu dapat diperkirakan dari ungkapan direktur "Binnenlands Bestuur" dalam sidang "Raad Van Indie" tanggal 26 Oktober 1932 menyatakan bahwa orang Indonesia dewasa bisa hidup dengan seenggol sehari. Suasana kemiskinan inilah yang mendorong timbulnya beberapa tokoh nasional yang sadar akan harga diri sebagai suatu bangsa.

Dalam sejarah pertumbuhan ekonomi Indonesia di awal abad ke-20 banyak timbul perkumpulan seperti misalnya Budi Utomo, Sarikat Islam dan Indische Partij. Pergerakan-pergerakan tersebut berdirinya di ilhami oleh kenyataan adanya kemiskinan yang melanda kawasan Nusantara terutama di Jawa sebagai akibat penjajahan Belanda.

Para perintis kemerdekaan Indonesia pada waktu itu sudah sepakat bahwa perekonomian Indonesia disusun sebagai usaha bersama berdasar atas azas kekeluargaan. Kesepakatan tersebut dituangkan dalam pasal 33 Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang di dalamnya menjelaskan bahwa bentuk yang sesuai dengan perekonomian yang dimaksud itu adalah koperasi.

Menurut ayat 1 pasal 33 Undang-undang Dasar 1945 perekonomian Indonesia mencerminkan kebersamaan dan kekeluargaan (Sri Edi Swasono, 1985). Dengan demikian

1. Diilhami oleh cita-cita dan semangat perjuangan para pahlawan bangsa.  
 a. Pengumpulan tenaga untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penemuan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kitab atau tulisan atau tindakan atau masalah.  
 b. Pengumpulan tenaga untuk kepentingan yang wajar IPB.  
 2. Dilaksanakan dengan mengutamakan dan memperhatikan kepentingan yang seluruhnya berkepentingan bagi bangsa Indonesia.



penyusunan tata ekonomi Indonesia merupakan hak dan tanggung jawab bersama seluruh anggota masyarakat Indonesia.

Usaha meningkatkan kesejahteraan masyarakat, terutama kaum tani kecil dengan luas lahan yang sempit, mengalami kesulitan karena mereka tidak mudah dijangkau oleh teknologi baru. Petani kecil lebih cenderung untuk memilih dan melaksanakan pekerjaan yang memberikan kepastian hasil baginya, walaupun kecil, dan pada umumnya menanggung resiko yang besar, walaupun hasilnya kecil. Prof. Teko Sumodiwirjo menyatakan bahwa petani tani kecil bisa berproduksi akan tetapi tidak pandai menjual dan memasarkan hasil. Justru inilah yang menjadi tantangan bagi petani koperasi di daerah pedesaan khususnya Koperasi Unit Desa atau KUD untuk turut memperbaiki ketimpangan tersebut. Peranan koperasi di sektor pertanian diharapkan dapat :

- (1) meningkatkan produksi dan pendapatan petani khususnya anggota-anggota koperasi,
- (2) menggiatkan usaha simpan pinjam di kalangan anggota dan masyarakat
- (3) melayani kebutuhan konsumsi bagi anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan buku, atau laporan ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah,  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperjual-beli sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor) Bogor Agricultural University



Koperasi Unit Desa sebagai suatu organisasi yang di dalam lingkungan masyarakat desa hidupnya tidak terlepas dari berbagai pengaruh, baik pengaruh dari dalam organisasi itu sendiri maupun pengaruh yang berasal luar. Pada waktu ini kehidupan Koperasi Unit Desa telah banyak melakukan usaha yang bersifat program kerja daripada melakukan kegiatan usaha atas sendiri.

**1.2. Perumusan Masalah**

KUD adalah organisasi ekonomi rakyat, hidup di tengah masyarakat serta merupakan bagian tak terpisahkan dari rakyat. Kehidupannya erat sekali dengan faktor internal pengurus, badan pemeriksa dan yang mengelolanya. KUD juga tidak lepas dari pengaruh yang dominan di dalam masyarakat serta pelaksanaan pemerintah. Keadaan dan sifat-sifat masyarakat di mana KUD hidup dan berkembang turut menentukan kehidupan dan perkembangan KUD. KUD belum dapat masuk merembes kedalam lapisan masyarakat terbawah atau yang termiskin. Sesungguhnya koperasi dapat dipakai sebagai wadah untuk menghimpun kaum ekonomi lemah, yaitu mereka yang secara ekonomi rendah produktivitasnya guna memperbaiki dan meningkatkan keadaan ekonomi serta kesejahteraannya. Selama dua Pelita

1. Ditaring mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah;  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)  
 Bogor Agricultural University

Pelita II dan Pelita III, koperasi mengalami  
 perkembangan usaha yang mengesankan yaitu masing-masing  
 rata-rata sebesar 94,3 persen dan 55,3 persen  
 tahun. Besarnya sisa hasil usaha (SHU) yang diterima  
 anggota koperasi dalam Pelita I, Pelita II dan  
 Pelita III masing-masing rata-rata sebesar Rp 200,- Rp  
 dan Rp 1.650,- per orang per tahun. Sedangkan  
 tahun 1985 - 1987 rata-rata sebesar Rp. 2.448,- per  
 tahun. Koperasi menghimpun modal terutama dari anggota  
 simpanan pokok, simpanan wajib yang umumnya kecil  
 dan simpanan sukarela. Lemahnya permodalan koperasi,  
 disebabkan karena lemahnya ekonomi anggota. Lemahnya  
 permodalan dan lemahnya ketrampilan para pelaksana  
 koperasi mengakibatkan lemahnya koperasi memberikan  
 pelayanan kepada anggota dan masyarakat. Keadaan  
 demikian mengakibatkan rendahnya kepercayaan anggota  
 terhadap kemampuan koperasi.

Anggota seharusnya berpartisipasi aktif lebih dahulu  
 dalam koperasinya baru akan mendapat pelayanan yang baik  
 dan menguntungkan sebagai perwujudan "self help" dan "self  
 reliance", tetapi hal itu masih belum bisa terwujud.  
 Pada umumnya anggota berharap bahwa kemudahan segera akan  
 diperoleh setelah menjadi anggota. Hal ini menunjukkan  
 adanya kelemahan pengertian tentang koperasi.





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
 © Hak Cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)  
 Bogor Agricultural University

arangnya kepercayaan anggota dan masyarakat terhadap  
 erasi/KUD menyebabkan rendahnya partisipasi yang pada  
 dirnya mengakibatkan keberhasilan \*operasi/KUD belum  
 jadi kenyataan. Dalam rangka pembangunan nasional  
 erasi khususnya KUD mendapat perhatian besar dari  
 erintah. Untuk menunjang pertumbuhan dan  
 angannya pemerintah memberikan pedoman yang  
 dalam ketetapan pemerintah berupa rangkaian  
 struksi Presiden. Instruksi Presiden No. 4 tahun 1973  
 i peranan kepada BUUD/KUD untuk berfungsi dalam  
 layan unit desa yang mendukung Bimas dalam rangka  
 mbangunan pertanian.  
 alam memasuki Pelita III Pemerintah mengganti  
 struksi Presiden No. 4 tahun 1973 dengan Instruksi  
 esiden No. 2 tahun 1978 tentang BUUD/KUD yang  
 menetapkan KUD sebagai pusat pelayanan ekonomi daerah  
 edesaan. Untuk membina hidup dan perkembangannya KUD  
 iberi beberapa kemudahan dalam memperlengkapi diri  
 eperi kemudahan mendapat kredit, sarana pengolahan dan  
 enyimpanan dalam menyalurkan sarana produksi pertanian  
 e daerah-daerah pedesaan dan menampung serta menyalurkan  
 asil produksi anggota dan masyarakat di daerahnya ke  
 asaran.

1. Ditjang rseguah sebagai atau seluruh karya tulis ini kmpa maonrtumhan dan menyebukan sumber:  
 a. Pengujian hnya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan-sudut-masalah  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
 2. Dilarang mengunmbkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Menjelang Pelita keempat Pemerintah mengeluarkan Instruksi Presiden No.4 tahun 1984 tentang pembinaan dan pengembangan KUD. Instruksi Presiden Nomor 4 tersebut menggantikan Instruksi Presiden No. 2 tahun 1978 tentang KUD karena dirasa sudah tidak sesuai lagi dengan pengembangan KUD yang diharapkan. Tujuan dikeluarkannya Instruksi Presiden No. 4 tahun 1984 adalah untuk memberikan secara nyata dukungan dan bantuan kepada KUD dalam melaksanakan pekerjaan yang dipikul baik dari pemerintah maupun Pemerintah. Untuk memperlancar usaha tata administrasi yang baik KUD mendapat bantuan yang telah dilatih untuk menjadi manajer.

Untuk berbagai upaya untuk mengembangkan KUD pemerintah ingin pemerintah agar KUD segera mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Kenyataan menunjukkan bahwa Koperasi Unit Desa belum dapat memenuhi harapan yaitu sebagai sarana perekonomian di pedesaan (Presiden Soeharto, 1984), dan keberhasilan KUD masih jauh dari jangkauan. Peningkatan kesejahteraan anggota masyarakat desa belum dapat dicapai melalui KUD. Kelemahan dalam pengawasan masih banyak terjadi di dalam Koperasi Unit Desa (Sudarsono Hadisaputro, 1986) sehingga banyak terjadi penyalahgunaan keuangan. Keberhasilan KUD memang diharapkan oleh beberapa pihak

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan artikel atau tulisan suda rasialah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang memurnikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.





tapi sejauh ini harapan-harapan tersebut masih belum dipenuhi. Yang menjadi masalah sekarang ialah :

1. Bagaimana meningkatkan keberhasilan Koperasi Unit Desa.

2. Bagaimana meningkatkan ketrampilan pengurus, badan pemeriksa dan manager.

3. Bagaimana meningkatkan permodalan KUD.

4. Bagaimana meningkatkan keikutsertaan anggota dalam KUD.

5. Bagaimana meningkatkan mutu jasa hasil usaha dalam koperasi merupakan hasil dari kegiatan usaha yang dilakukan oleh pengurus, manager dan badan pemeriksa dalam memberi pelayanan kepada anggota dan masyarakat. Masalah yang terkait didalam hal ini adalah bagaimana meningkatkan keragaan pengurus, manager badan pemeriksa sehingga dapat bekerja secara maksimal dalam suatu manajemen yang baik pelayanan kepada anggota dan masyarakat dapat lebih ditingkatkan.





### 1.3. Tujuan Penelitian

Atas dasar rumusan masalah sebagaimana dikemukakan atas dikaitkan dengan beberapa keragaan pengurus, dan pemeriksa dan manager KUD yang diduga mempengaruhi pelaksanaan manajemen dalam mencapai keberhasilannya penelitian ini bertujuan untuk :

- (1) menelaah keragaan Koperasi Unit Desa dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas untuk mencapai keberhasilan KUD yang ditunjukkan dengan adanya kenaikan sisa hasil usaha.
- (2) menelaah beberapa faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan Koperasi Unit Desa.
- (3) menganalisis hubungan yang ada antara faktor-faktor dalam (intern) koperasi yang erat kaitannya dengan keberhasilan Koperasi Unit Desa.

### 1.4. Kegunaan Penelitian

Koperasi Unit Desa diikut sertakan dalam pembangunan nasional khususnya bidang ekonomi. Hal ini dimaksudkan disatu pihak untuk menumbuhkan peranan dan tanggung jawab serta keikutsertaan masyarakat pedesaan dalam pembangunan dan dilain pihak dimaksudkan agar masyarakat dapat turut menikmati hasil - hasil pembangunan.

Keberhasilan KUD melaksanakan tugas yang dipikunya sangat diharapkan baik oleh anggota,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)

Bogor Agricultural University

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

2. Dilarang menguraikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



masyarakat pedesaan maupun oleh Pemerintah. Keberhasilan  
 kecuali sangat ditentukan oleh faktor-faktor internal  
 itu sendiri juga dipengaruhi oleh faktor disekitarnya  
 masuk kebijaksanaan Pemerintah dan sumber daya  
 (resources) yang mendukungnya. Instruksi-instruksi  
 tentang pembinaan KUD yang telah dikeluarkan  
 pemerintah maksudnya untuk mendorong agar KUD bisa  
 melaksanakan tugasnya dengan baik. Hasil-hasil  
 dicapai KUD selama ini memberikan petunjuk bahwa  
 mencapai keberhasilan tidak cukup hanya diberikan  
 usaha yang baik saja melainkan harus ditunjang oleh  
 pelaksana yang memadai dengan tugas yang dipikulnya  
 disertai dengan manajemen yang sehat.  
 Penelitian ini berusaha menganalisis faktor-faktor  
 yang mempengaruhi keberhasilan KUD terutama dalam  
 pelaksana manajemen koperasi yaitu  
 pengurus, badan pemeriksa dan manajer. Hasilnya akan  
 dapat digunakan antara lain untuk secara konsepsional  
 memberi arah dalam pembinaan dan pengembangan KUD. Juga  
 diharapkan penelitian ini dapat menunjukkan alternatif  
 pemecahan masalah yang dihadapi KUD dalam mencapai  
 keberhasilannya.

1. Ditinjau mengenai aspek seluruh karya tulis ini tanpa mengartikan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penerbitan artikel atau forum ilmiah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengutipkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.