



KEGIATAN PEMBELAJARAN 17

MANAJEMEN DAN BADAN USAHA

1. Lembar Informasi

1.1. Manajemen

A. Pengertian Manajemen

Ilmu manajemen dapat diterapkan dalam semua organisasi manusia, seperti perusahaan, pemerintah, pendidikan, sosial, keagamaan, dan lain-lainnya. Sehingga dapat disimpulkan, bila seorang manajer mempunyai pengetahuan dasar manajemen dan mengetahui cara menerapkan pada situasi yang ada, dia akan dapat melakukan fungsi-fungsi manajerial dengan efisien dan efektif. Seorang manajer tentu saja harus cukup fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan situasi baru dan perubahan lingkungan. Seorang manajer adalah seseorang yang mengkoordinasikan dan mengawasi pekerjaan oranglain sehingga tujuan organisasi dapat dicapai (Robbins dan Coulter, 2012:5).

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Ada tiga alasan utama diperlukannya manajemen :

- a. Untuk mencapai tujuan. Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi.
- b. Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, seperti pemilik dan karyawan, maupun kreditur, pelanggan, konsumen, supplier, serikat kerja, asosiasi perdagangan, masyarakat dan pemerintah.
- c. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Salah satu cara yang umum adalah efisiensi dan efektivitas.

Pengertian manajemen begitu luas, sehingga dalam kenyataannya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang. Tidak ada definisi manajemen yang telah diterima secara universal. Mary Parker Follett mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang



mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.

Stoner memandang manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dari definisi diatas terlihat bahwa Stoner telah menggunakan kata proses, bukan seni. Mengartikan manajemen sebagai seni mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau ketrampilan pribadi Suatu proses adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Manajemen didefinisikan sebagai proses karena semua manajer, tanpa memperdulikan kecakapan atau ketrampilan khusus mereka, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan.

B. Piramida Manajemen

Manajemen perusahaan dapat dibagi menjadi tiga tingkatan, yaitu manajemen puncak, madya, dan manajemen tingkat pertama. Tingkatan ini membentuk suatu piramida manajemen atau hierarki, seperti ditunjukkan pada Gambar 1. Piramida manajemen adalah struktur tradisional yang dapat ditemui di sebagian besar organisasi. Para manajer di setiap tingkat piramida melaksanakan aktivitas yang berbeda.

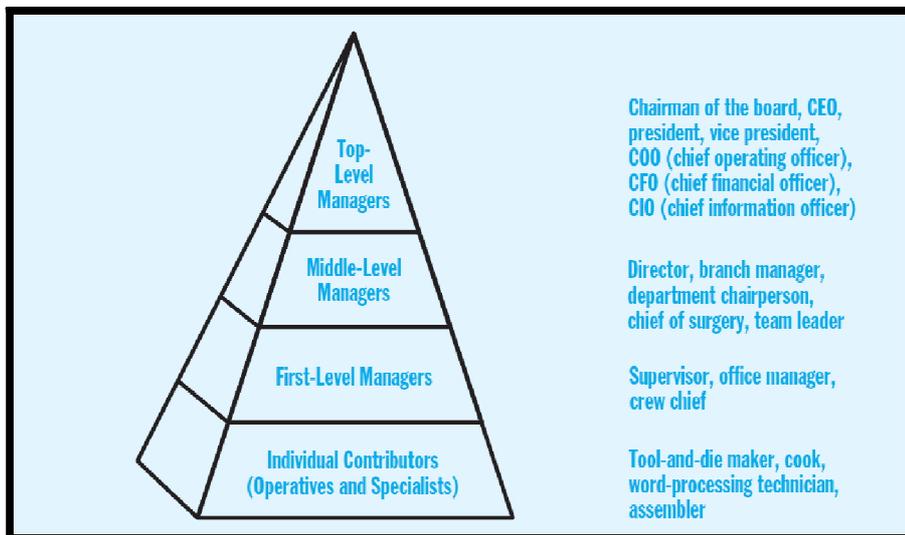
Tingkat tertinggi dari suatu piramida manajemen adalah manajemen puncak (*top management*). Manajer puncak meliputi posisi, seperti *chief executive officer* (CEO), *chief operating officer* (COO), dan *executive vice president* (EVP). Para manajer puncak menghabiskan sebagian besar waktunya untuk membuat perencanaan jangka panjang. Mereka membuat keputusan seperti perlukah memperkenalkan produk baru, membeli perusahaan lain, atau memasuki pasar geografis baru. Mereka juga mengembangkan rencana strategis yang mengarahkan implementasi keputusan yang telah dibuat. Sebagai pemimpin, manajer puncak bertanggung jawab untuk menciptakan visi organisasi dan membentuk budaya organisasi. Sebagian besar waktu mereka juga dihabiskan untuk aktivitas di luar perusahaan seperti berurusan dengan pemerintah dan masyarakat.

Tingkat manajemen kedua, yaitu manajemen madya (*middle management*), mencakup berbagai posisi seperti manajer umum (*general manager*), manajer pabrik (*plant manager*), manajer divisi (*division manager*), dan manajer cabang (*branch manager*). Fokus perhatian dari manajer madya terletak pada operasi khusus perusahaan. Mereka bertanggung



jawab atas pengembangan rencana dan prosedur yang terinci untuk melaksanakan rencana strategis yang telah digariskan oleh manajer puncak.

Manajemen tingkat pertama (*supervisory management*), mencakup posisi seperti supervisor, manajer lini (*line manager*), dan pemimpin kelompok (*group leader*). Para manajer tersebut bertanggung jawab langsung atas pembebanan tugas tertentu kepada karyawan non-manajerial dan mengevaluasi kinerja mereka setiap hari. Para manajer di tingkat ini melakukan kontak langsung dengan para karyawan yang membuat barang dan jasa perusahaan. Mereka bertanggung jawab atas implementasi rencana yang dikembangkan oleh manajemen madya. Mereka melakukan pekerjaan ini dengan memberikan bantuan teknis kepada para pekerja dan memotivasinya untuk melaksanakan sasaran harian, mingguan, dan bulanan.



Gambar 1. Piramida Manajemen

C. Keahlian yang Dibutuhkan Untuk Mencapai Keberhasilan Manajerial

Para manajer di setiap tingkat piramida manajemen harus memiliki tiga dasar keahlian, yaitu teknis, *human*, dan keahlian konseptual. Semua manajer harus memiliki keahlian tersebut dalam proporsi tertentu, meskipun bobot setiap jenis keahlian berbeda di masing-masing tingkatan manajemen. Gambar 2. mengilustrasikan keahlian konseptual, teknis, dan human untuk manajer puncak, madya, dan tingkat pertama.

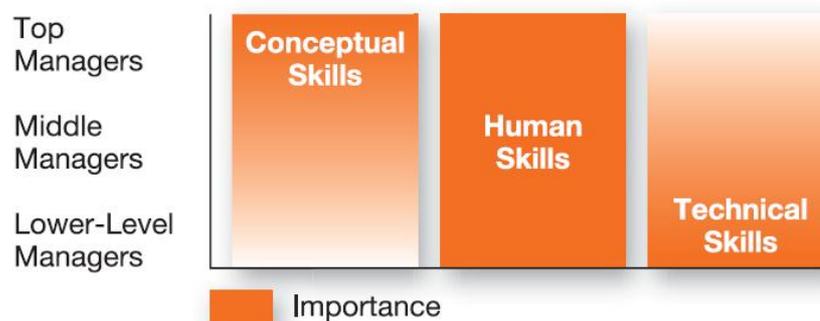
Keahlian teknis (*technical skill*) merupakan kemampuan manajer untuk memahami dan menggunakan teknik, pengetahuan, serta peralatan dan alat bantu dari departemen atau disiplin khusus. Keahlian



teknis sangat diperlukan oleh manajer tingkat pertama, karena mereka seringkali berhubungan dengan karyawan produksi yang mengoperasikan mesin, dengan wiraniaga yang harus menjelaskan rincian teknis dari produk perusahaan, atau dengan programmer komputer yang bekerja menyelesaikan pengembangan *software* yang rumit.

Keahlian yang berhubungan dengan manusia (*human skill*) merupakan kemampuan antarpribadi yang memungkinkan seorang manajer bekerja secara efektif dengan dan melalui orang lain. Keahlian tersebut mencakup kemampuan berkomunikasi, memotivasi, dan memimpin karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan. Secara lebih umum, para manajer membutuhkan *human skill* untuk berinteraksi dengan orang lain baik di dalam maupun di luar organisasi. Globalisasi dan beragamnya tempat kerja telah meningkatkan pentingnya *human skill*, karena manajer perlu berhubungan dengan berbagai kalangan yang memiliki latar belakang dan budaya berbeda. Dengan demikian, meningkatnya penekanan pada *human skill*, banyak perusahaan memberikan pelatihan di berbagai bidang seperti keanekaragaman budaya, komunikasi, dan penyelesaian konflik.

Keahlian konseptual (*conceptual skill*) menentukan kemampuan seorang manajer untuk memandang organisasi sebagai suatu kesatuan yang utuh dan memahami bagaimana setiap bagian dari keseluruhan organisasi berinteraksi dengan bagian lainnya. Dengan keahlian tersebut serta dengan memperoleh, menganalisis dan menginterpretasikan informasi, manajer dapat melihat gambaran lengkap mengenai organisasi. Keahlian konseptual sangat penting bagi manajer puncak, karena harus mengembangkan rencana jangka panjang untuk mengarahkan masa depan perusahaan.



Gambar 2. Bobot Keahlian pada Tingkat Manajemen yang Berbeda



D. Pengambilan Keputusan

Manajer menerapkan keahlian manajemen konseptual, hubungan dengan manusia, teknis dan manajemen waktu dalam perannya sebagai pengambil keputusan. Manajer mengambil keputusan setiap hari. Pengambilan keputusan (*decision making*) merupakan proses pengakuan atas suatu masalah atau peluang dan kemudian mencarinya solusinya. Jenis keputusan yang dibuat oleh manajer dapat diklasifikasikan sebagai keputusan terprogram dan tidak terprogram (*programmed and nonprogrammed decision*).

Keputusan terprogram melibatkan masalah yang sederhana, umum, dan seringkali terjadi dimana solusi atas masalah tersebut telah ditentukan. Sedangkan keputusan tidak terprogram melibatkan masalah atau peluang yang kompleks dan unik yang menimbulkan konsekuensi penting bagi perusahaan.

Dalam pengertian yang lebih sempit, pengambilan keputusan juga melibatkan pemilihan di antara dua atau lebih alternatif; di mana alternatif yang dipilih merupakan keputusan. Dalam pengertian yang lebih luas, pengambilan keputusan mencakup proses langkah demi langkah sistematis yang membantu para manajer membuat keputusan yang efektif. Proses tersebut dimulai ketika seseorang mengenali suatu masalah atau mendapatkan peluang; yang kemudian ditindaklanjuti dengan mengembangkan serangkaian tindakan potensial, mengevaluasi alternatif, memilih serta mengimplementasikan salah satu alternatif, dan menilai hasil keputusan yang diambil. Langkah-langkah dalam proses pengambilan keputusan digambarkan pada Gambar 3. Pendekatan sistematis ini dapat digunakan untuk semua keputusan, baik keputusan terprogram maupun tidak terprogram.



Gambar 3. Langkah-langkah dalam Proses Pengambilan Keputusan

Manajer dapat mengikuti langkah-langkah dalam proses pengambilan keputusan ini sebagai cara yang rasional untuk mengurangi risiko yang berkaitan dengan hasil keputusan. Namun, membuat keputusan yang baik bukanlah hal mudah, sebab hal ini melibatkan



berbagai risiko yang bisa mempengaruhi kegagalan atau keberhasilan perusahaan.

E. Fungsi Manajemen

Proses atau fungsi manajemen terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. *Perencanaan* berarti bahwa para manajer memikirkan kegiatan-kegiatan mereka sebelum dilaksanakan. Berbagai kegiatan ini biasanya didasarkan pada berbagai metode, rencana atau logika, bukan hanya atas dasar dugaan atau firasat. *Pengorganisasian* berarti bahwa para manajer mengkoordinasikan sumber daya-sumber daya manusia dan material organisasi. Kekuatan suatu organisasi terletak pada kemampuannya untuk menyusun berbagai sumber dayanya dalam mencapai suatu tujuan. Semakin terkoordinasi dan terintegrasi kerja organisasi, semakin efektif pencapaian tujuan-tujuan organisasi. *Pengkoordinasian* merupakan bagian vital pekerjaan manajer. Selanjutnya, *pengarahan* berarti bahwa para manajer mengarahkan, memimpin dan mempengaruhi para bawahan. Manajer tidak melakukan semua kegiatan sendiri, tetapi menyelesaikan tugas-tugas esensial melalui orang-orang lain. Mereka juga tidak sekedar memberikan perintah, tetapi menciptakan iklim yang dapat membantu para bawahan melakukan pekerjaan dengan cara yang paling baik. *Pengawasan* berarti para manajer berupaya untuk menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah tujuan-tujuannya. Bila beberapa bagian organisasi ada pada jalur yang salah, manajer harus membetulkannya.

Fungsi Manajemen Menurut Robbins dan Coulter(2012:9) adalah sebagai berikut :

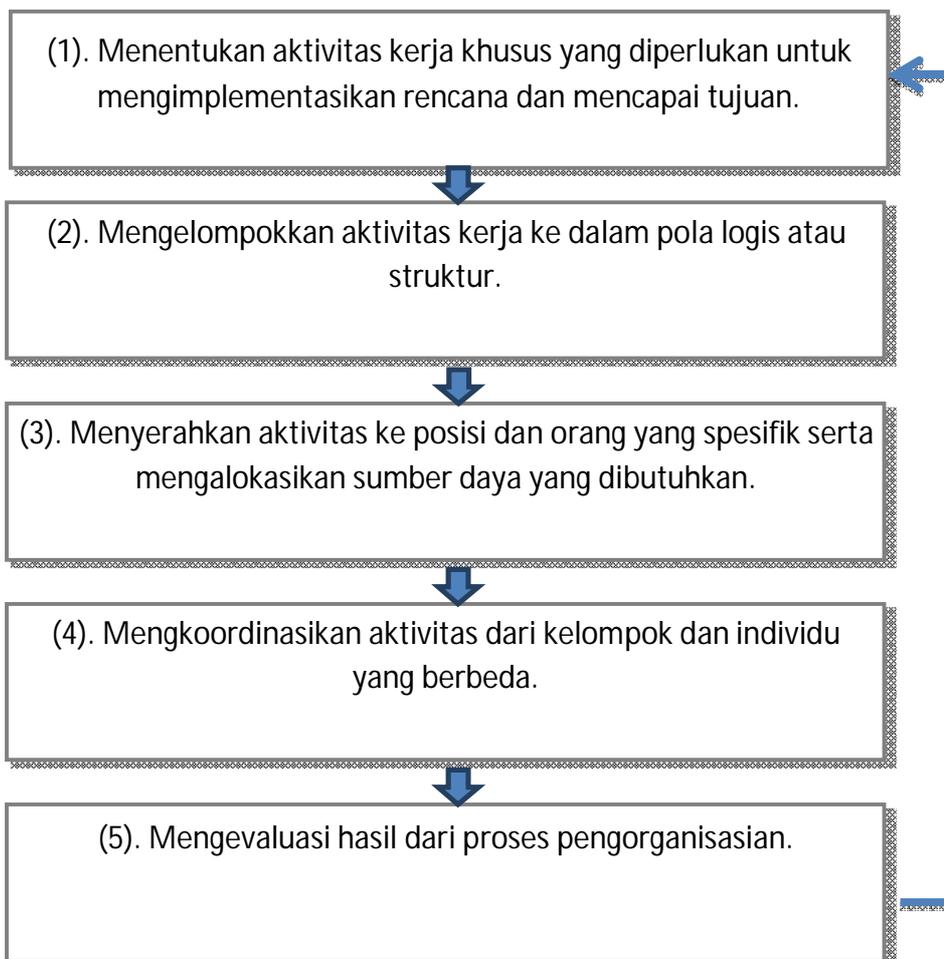
- a. *Planning*. Fungsi manajemen yang meliputi penentuan tujuan, perancangan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan pengembangan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan aktivitas.
- b. *Organizing*. Fungsi manajemen yang meliputi penyusunan dan penataan kerja dalam mencapai tujuan organisasi.
- c. *Leading*. Fungsi manajemen yang meliputi memotivasi dan tindakan lainnya yang melibatkan manusia untuk mencapai tujuan organisasi.
- d. *Controlling*. Fungsi manajemen yang meliputi monitoring, membandingkan, dan memperbaiki kinerja.



F. Struktur Organisasi

Fungsi manajemen dalam hal pengorganisasian (*organizing*) merupakan proses menggabungkan berbagai sumber daya manusia dan bahan melalui struktur formal dari tugas dan kewenangan. Hal yang terlibat di sini adalah pengaturan kerja, pembagian tugas di antarapara karyawan, dan mengkoordinir mereka untuk memastikan implementasi rencana dan pencapaian tujuan.

Hasil dari proses pengorganisasian adalah sebuah organisasi (*organization*), yang dapat didefinisikan sebagai sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Sebuah organisasi memiliki tiga unsur kunci, yaitu interaksi antarmanusia, aktivitas yang bertujuan, dan struktur. Proses pengorganisasian akan menghasilkan struktur yang memperbolehkan interaksi antarindividu dan departemen yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran perusahaan.



Gambar 4. Langkah-langkah dalam Proses Pengorganisasian

Beberapa langkah yang tercakup dalam proses pengorganisasian ditunjukkan pada **Gambar 4**. Para manajer pertama-tama harus



menentukan aktivitas tertentu yang dibutuhkan untuk melaksanakan rencana dan mencapai sasaran. Kemudian mereka menggabungkan aktivitas tersebut ke dalam struktur yang logis. Selanjutnya, menugaskan pekerjaan kepada karyawan tertentu dan memberikan sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Para manajer harus mengkoordinasikan hasil kerja dari kelompok dan karyawan yang berbeda. Akhirnya, mereka harus mengevaluasi hasil dari proses pengorganisasian untuk memastikan kemajuan yang efektif dan efisien terhadap tujuan yang direncanakan. Evaluasi seringkali membawa perubahan dalam hal cara mengelola pekerjaan.

G. Jenis Struktur Organisasi

Saat ini terdapat empat jenis utama organisasi yang diklasifikasikan menurut sifat hubungan kewenangan internal. Empat jenis tersebut adalah struktur lini (*line*), lini dan staf (*line and staff*), komite (*committee*), dan matriks (*matrix*). Pada kenyataannya, sebagian besar organisasi kontemporer menggabungkan unsur-unsur dari satu atau lebih struktur tersebut.

1) Organisasi Lini

Organisasi lini (*line organization*), yang merupakan struktur organisasi tertua dan paling sederhana, menetapkan aliran kewenangan langsung dari eksekutif puncak kepada para bawahannya. Organisasi lini menegaskan rantai komando (*chain of command*) yang jelas dan sederhana, yaitu hubungan yang menunjukkan siapa yang memberi perintah dan kepada siapa harus melaporkan pekerjaan yang telah dilakukan. Pengaturan ini mencegah terjadinya penghindaran tanggung jawab. Keputusan dapat dibuat dengan cepat karena manajer memiliki kewenangan untuk memonitor pekerjaan para bawahan.

Namun, organisasi lini memiliki kelemahan tersendiri. Setiap manajer harus menerima tanggung jawab secara lengkap atas sejumlah aktivitas dan mungkin tidak memiliki keahlian dalam setiap hal. Kelemahan tersebut terlihat nyata di perusahaan skala menengah dan besar, di mana struktur lini murni gagal mengambil manfaat dari spesialisasi khusus yang dimiliki para karyawan yang merupakan hal penting bagi organisasi modern. Beban para manajer menjadi terlalu berat dengan pekerjaan administratif dan dokumentasi, sehingga hanya memiliki waktu sedikit untuk menjalankan fungsi perencanaan.



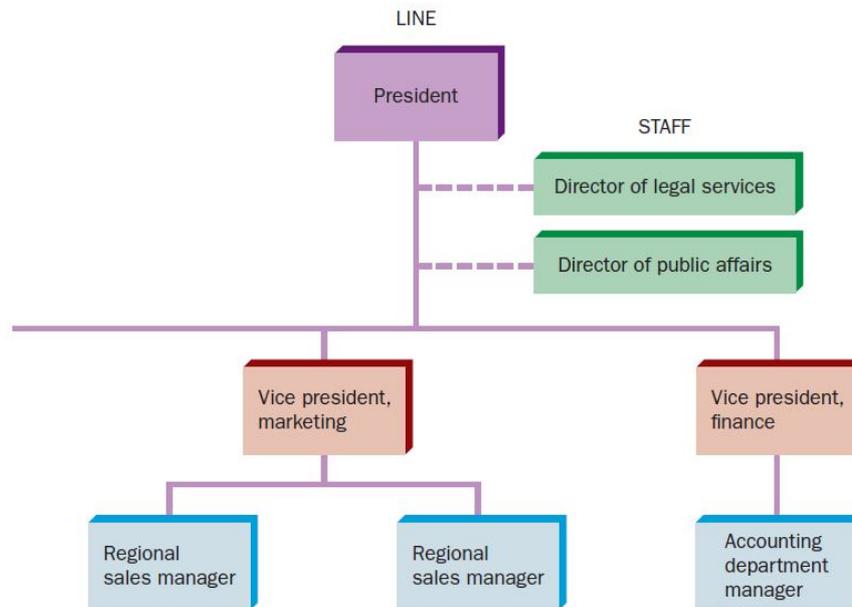
Jadi, organisasi lini merupakan model yang cocok untuk organisasi kecil. Salon, toko makanan, dan firma hukum kecil dapat beroperasi secara efektif dengan struktur lini sederhana. Namun, hal ini tidak cocok untuk perusahaan besar.

2) Organisasi Lini dan Staf

Organisasi lini dan staf (*line-and-staff organization*) menggabungkan arus langsung kewenangan dari sebuah organisasi lini dengan departemen staf yang melayani, memberi saran, dan mendukung departemen lini. Departemen lini berpartisipasi secara langsung dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi operasi inti organisasi. Departemen staf memberikan dukungan teknis khusus. Contoh departemen staf mencakup hubungan perburuhan, konsultasi hukum, riset dan pengembangan, akuntansi, perpajakan, dan teknologi informasi.

Manajer lini dan manajer staf sangat berbeda dalam hal hubungan kewenangan. Seorang manajer lini membentuk bagian dari garis kewenangan utama yang mengalir di seluruh organisasi. Manajer lini juga berinteraksi secara langsung dengan fungsi produksi, keuangan, atau pemasaran-fungsi-fungsi tersebut diperlukan untuk menghasilkan dan memasarkan produk serta jasa. Seorang manajer staf memberikan informasi, saran, atau bantuan teknis untuk membantu manajer lini. Para manajer staf tidak memiliki kewenangan untuk memberikan perintah di luar departemen mereka atau memaksa para manajer lini untuk bertindak.

Organisasi lini dan staf banyak dijumpai di organisasi menengah dan besar. Struktur organisasi ini bisa diandalkan karena menggabungkan kemampuan organisasi lini untuk pengambilan keputusan dengan cepat dan memiliki komunikasi langsung dengan para ahli atau spesialis.



Gambar 5. Struktur Organisasi Lini dan Staf

3) Organisasi Komite

Organisasi komite (*committee organization*) merupakan struktur yang menempatkan kewenangan dan tanggung jawab secara bersama di tangan kelompok individu, bukan di tangan seorang manajer. Model ini merupakan bagian dari struktur lini dan staf reguler. Beberapa perusahaan mengimplementasikan konsep komite di mana dua atau lebih eksekutif secara bersama-sama melaksanakan tugas seorang CEO, dan tidak membebankan tugas tersebut kepada individu tertentu. Contoh di salah satu perusahaan, *Corporate Executive Committee* terdiri dari delapan manajemen puncak termasuk *Chief Executive Officer*, *Chief Financial Officer*, *Chief Operating Officer*, dan *Senior Vice President* yang membawahi operasional, informasi, sumber daya manusia, dan pengembangan bisnis serta hubungan investor.

Komite ini juga bekerja di bidang lain seperti pengembangan produk baru. Komite untuk pengembangan produk baru mungkin terdiri dari para manajer divisi, seperti akuntansi, rekayasa, keuangan, manufaktur, pemasaran, dan riset. Dengan menggabungkan perwakilan dari semua divisi yang terlibat dalam perencanaan dan pemasaran produk, komite tersebut biasanya bisa memperbaiki perencanaan dan moral karyawan karena keputusan yang diambil akan mencerminkan pertimbangan atau masukan dari divisi yang berbeda.



Namun, komite cenderung bertindak lambat serta konservatif, dan mereka seringkali membuat keputusan dengan melakukan kompromi untuk mencegah timbulnya konflik karena perbedaan kepentingan, dan bukan didasarkan atas alternatif terbaik.

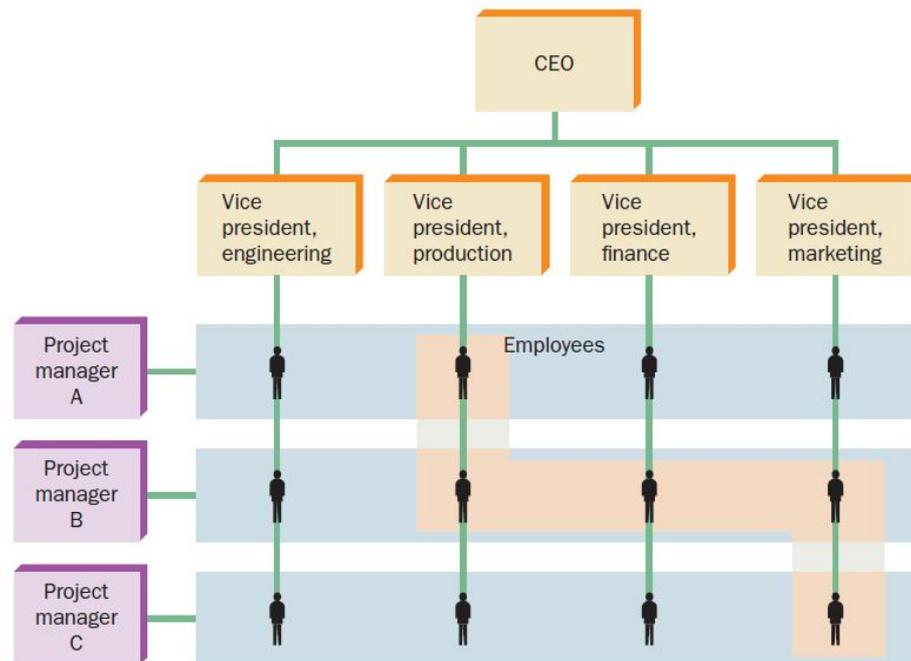
4) Organisasi Matriks

Beberapa organisasi yang sedang berkembang menerapkan struktur matriks atau manajemen proyek (*matrix, or project management, structure*). Struktur ini menghubungkan para karyawan divisi yang berbeda dalam organisasi untuk bekerja sama menyelesaikan proyek tertentu. Seperti struktur komite, struktur matriks merupakan bagian dari struktur lini dan staf.

Untuk proyek tertentu, manajer proyek membentuk kelompok karyawan dari bidang fungsional yang berbeda. Para karyawan ini memiliki ikatan dalam struktur lini dan staf dan juga merupakan anggota tim proyek. Setelah proyek selesai, para karyawan kembali ke pekerjaannya semula.

Dalam struktur matriks, setiap karyawan melapor kepada dua manajer-manajer lini dan manajer proyek. Karyawan yang terpilih untuk menyelesaikan proyek khusus, seperti pengembangan produk baru, akan menerima instruksi dari seorang manajer proyek (kewenangan horizontal), tetapi mereka tetap sebagai karyawan di departemen fungsional mereka (kewenangan vertikal). Istilah matriks digunakan karena terjadinya persilangan kewenangan antara garis horizontal dan vertikal.

Struktur matriks merupakan desain organisasi yang marak digunakan oleh perusahaan multinasional dan berteknologi tinggi serta oleh rumah sakit, perusahaan konsultan, dan perusahaan bidang angkasa luar. Manfaat utama struktur matriks adalah adanya fleksibilitas untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan dan kemampuan untuk memfokuskan sumber daya pada saat terjadinya masalah utama atau pengembangan produk baru. Di samping itu, struktur ini juga memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk menunjukkan kreativitas dan inisiatif, yang tidak ditemui di pekerjaan reguler mereka. Namun, menyatukan keahlian para ahli dari berbagai departemen menjadi tim yang solid merupakan tantangan tersendiri. Kelemahan lainnya adalah karyawan bisa menjadi bingung karena harus melapor pada dua atasan.



Gambar 6. Struktur Organisasi Matriks

1.2 Badan Usaha

Badan usaha merupakan kesatuan yuridis dan ekonomis dari faktor-faktor produksi yang bertujuan untuk mencari laba atau memberi layanan kepada masyarakat. Disebut kesatuan yuridis karena badan usaha umumnya berbadan hukum. Disebut kesatuan ekonomi karena bertujuan untuk mendapat laba serta memberi pelayanan kepada masyarakat. Badan usaha dapat dikelompokkan atas dasar kegiatan yang dilakukan, kepemilikan modal dan wilayah negara.

A. Jenis-Jenis Usaha Dalam Bidang Ekonomi

Pengklasifikasian badan usaha dapat ditinjau melalui beberapa aspek, diantaranya menurut bidang usaha, kepemilikan modal, wilayah dan aspek hukum.

Pengelompokan Badan Usaha Menurut Bidang Usaha

1) Agraris

Usaha dalam bidang agraris menggunakan lahan tanah sebagai faktor produksi utama. Misalnya pertanian, perkebunan, peternakan dan perikanan.

Bidang agraris dapat menghasilkan bahan pangan seperti padi, sayur, daging, ikan dan susu. Bidang ini juga dapat menghasilkan bahan baku industri seperti tebu, cokelat kelapa sawit dan kapas.



2) Badan usaha yang bergerak di bidang ekstraktif

Badan usaha ini mengambil apa yang tersedia di alam. Termasuk pertambangan minyak bumi, batubara dan lainnya.

3) Industri

Usaha bidang industri merupakan jenis usaha yang mengolah bahan mentah menjadi bahan jadi, bahan mentah menjadi bahan setengah jadi, dan bahan setengah jadi menjadi bahan jadi.

- Bahan mentah adalah bahan yang perlu diolah dulu agar dapat memenuhi kebutuhan, misalnya kapas dan kayu gelondongan.
- Bahan setengah jadi adalah hasil olahan dari bahan mentah tapi masih perlu diolah lagi agar siap digunakan, contoh benang bagi industri tekstil dan tepung bagi industri roti.
- Bahan jadi adalah hasil akhir proses pengolahan yang sudah siap untuk digunakan, misalnya baju, sepeda dan televisi. *Contoh Industri kecil* : pengrajin sepatu, mebel, alat-alat rumah tangga, dan tahu tempe. *Contoh Industri besar*: perusahaan tekstil, mobil, semen dan elektronik.

4) Perdagangan

Usaha dalam bidang perdagangan adalah jenis usaha menjual barang-barang produksi kepada pihak lain tanpa mengolah bahan tersebut. Misalnya pedagang beras, bahan bangunan dan makanan.

5) Jasa

Usaha bidang jasa adalah jenis usaha yang tidak menghasilkan benda melainkan memberikan pelayanan kepada pihak lain sesuai kebutuhan. Misalnya guru, dokter dan paramedis.

Pengelompokan Badan Usaha Berdasarkan Kepemilikan Modal

1) Badan Usaha Milik Negara

Badan usaha yang pemilik modalnya adalah negara atau pemerintah. Contohnya : PT Kereta Api, PT PLN.

2) Badan Usaha Milik Daerah

Badan usaha yang dimiliki oleh pemerintah daerah. Umumnya ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat setempat. Contoh : Bank Pembangunan Jawa Barat (Bank Jabar), Celebes Airlines (Sulawesi Selatan).



3) **Badan Usaha Milik Swasta**

Badan usaha yang pemilik modalnya adalah pihak swasta dan tujuan utamanya adalah mencari laba. Badan usaha swasta juga dibedakan lagi menjadi badan usaha swasta negeri dan badan usaha swasta asing. Badan usaha swasta negeri, pemilik modal adalah orang dalam negeri, sedangkan badan usaha asing pemilik modal adalah orang asing.

4) **Badan Usaha Campuran**

Badan usaha ini sebagian modalnya dimiliki oleh pihak swasta, sebagian lagi dimiliki oleh pihak pemerintah. Keuntungan dari perusahaan ini juga akan dibagi dua sesuai dengan proporsi kepemilikan modal.

Pengelompokan Badan Usaha Berdasarkan Wilayah Negara

1) **Badan Usaha Penanaman Modal Dalam Negeri**

Penanaman modal pada badan usaha ini dilakukan oleh masyarakat negara itu sendiri. Penanaman modal ini amat membantu pemerintah dalam membiayai pembangunan.

2) **Badan Usaha Penanaman Modal Asing**

Badan usaha milik masyarakat negara asing yang beroperasi di Indonesia. Pemerintah Indonesia mengupayakan penanaman modal asing dengan tujuan memperluas lapangan kerja, mempercepat alih teknologi, dan meningkatkan ekspor.

Bentuk-Bentuk Badan Usaha Dari Segi Hukum

1) **Badan Usaha Milik Negara (BUMN)**

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No.19 Tahun 2003 tentang BUMN, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan langsung yang berasal dari kekayaan negara yang tidak terpisahkan.

Badan Usaha Milik Negara terbagi atas 2 jenis, yaitu Badan Usaha Perseroan (Persero) dan Badan Usaha Umum (Perum).

Peran BUMN dalam perekonomian Indonesia adalah sebagai penghasil barang dan jasa demi pemenuhan hajat hidup orang banyak, sebagai pelopor dalam sektor usaha yang belum diminati swasta, pembuka lapangan kerja, penghasil devisa negara, membantu masyarakat dalam usaha kecil dan koperasi, serta pendorong aktivitas masyarakat di berbagai lapangan usaha.



2) Badan Usaha Swasta

Badan Usaha Swasta tidak lain tidak bukan merupakan badan usaha yang pemilik modalnya adalah pihak swasta dan tidak ada campur tangan dari pemerintah. Tujuan dari pendirian badan usaha swasta adalah untuk mencari laba dan pengembangan modal. Selain itu bertujuan untuk membuka lapangan kerja bagi masyarakat.

Badan usaha juga terdiri dari beberapa jenis, yaitu Badan Usaha Perorangan dan Badan Usaha Persekutuan. Badan usaha perorangan merupakan badan usaha yang modalnya dimiliki oleh satu orang. Usaha ini umumnya tidak terlalu besar dan resiko juga relatif kecil. Sedangkan badan usaha persekutuan merupakan badan usaha yang modalnya dimiliki oleh dua orang atau lebih. Dalam badan usaha ini terdapat pembagian modal, dan usaha yang dijalankan umumnya lebih besar dari usaha perorangan. Contoh badan usaha perorangan seperti Firma, Persekutuan Komanditer (CV), dan Perseroan Terbatas (PT).

a. Firma (Perusahaan Persekutuan)

Firma adalah badan usaha yang dimiliki oleh paling sedikit dua orang. Kemajuan Firma dan semua resiko ditanggung bersama.

b. Persekutuan Komanditer (CV)

CV adalah badan usaha yang modalnya dimiliki oleh beberapa orang. Pemilik modal dalam CV disebut anggota. Dalam CV terdapat dua macam keanggotaan, yaitu anggota aktif dan pasif. Anggota aktif bertanggung jawab penuh terhadap jalannya perusahaan. Anggota pasif hanya sebatas pemilik modal.

c. Perseroan Terbatas (PT)

PT adalah badan usaha yang modalnya dihimpun dari beberapa orang melalui penjualan saham. Saham adalah surat tanda bukti keikutsertaan menjadi pemilik perusahaan. Setiap pemegang saham akan mendapatkan **dividen** yaitu laba perusahaan yang dibagikan kepada pemegang saham.

3) Koperasi

Koperasi merupakan badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi yang kegiatannya berlandaskan prinsip-prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kemanusiaan.

Jenis-jenis Koperasi antara lain Koperasi Sekolah, Koperasi Unit Desa, Koperasi Simpan Pinjam, Koperasi Konsumsi, Koperasi Produksi, dan lain sebagainya.



B. Fungsi Badan Usaha

1). Fungsi Komersial

Salah satu tujuan badan usaha adalah untuk memperoleh keuntungan. Untuk memperoleh keuntungan secara optimal, badan usaha harus menghasilkan produk yang bermutu dengan harga bersaing untuk memberikan kepuasan terhadap pelanggan, sehingga produk yang dihasilkan bisa dipercaya.

2). Fungsi Sosial

Fungsi sosial badan usaha dapat terlihat secara langsung maupun tidak langsung terhadap kehidupan sosial masyarakat. Misalnya saja dalam hal tenaga kerja. Badan usaha hendaknya memprioritaskan untuk mengambil tenaga kerja yang berasal dari lingkungan tempat badan usaha itu berdiri. Prioritas ini akan membawa keuntungan bagi kedua belah pihak, baik badan usaha tersebut maupun masyarakat sekitar, karena jumlah pengangguran pun berkurang.

Fungsi sosial lainnya adalah sebagai alih teknologi dan ilmu pengetahuan para pekerja. Sebuah badan usaha hendaknya membekali pekerjanya dengan keterampilan teknis sesuai bidangnya. Sehingga hasil kerja mereka bisa maksimal, dan para pekerja pun meningkatkan kualitas hidupnya serta tidak tertinggal dalam bidang teknologi dan ilmu pengetahuan.

Operasionalisasi badan usaha, khususnya perusahaan industri terkadang menghasilkan dampak negatif seperti polusi dan kerusakan lingkungan. Oleh sebab itu perusahaan harus bisa mencegah dan menekan seminimal mungkin dampak dari kerusakan lingkungan tersebut dengan pengelolaan limbah dan penataan ruang yang baik, agar tidak merusak lingkungan dan mengganggu kenyamanan dari masyarakat sekitar.

3). Fungsi Pembangunan Ekonomi

Badan usaha merupakan mitra pemerintah dalam bidang ekonomi. Banyak peran yang dapat dilakukan badan usaha dalam membantu pemerintah, misalnya dalam hal peningkatan ekspor dan sebagai perpanjangan tangan pemerintah dalam pemerataan pendapatan masyarakat. Di sisi lain pemerintah juga dapat memungut pajak dari badan usaha tersebut, yang secara teori akan dialokasikan untuk pemerataan pembangunan dan pemberian subsidi kepada rakyat kecil.



Keberadaan badan usaha dalam sistem perekonomian Indonesia amat penting. Namun tetap saja secara keseluruhan keberadaan badan usaha belum bisa mengatasi secara keseluruhan permasalahan ekonomi di Indonesia. Salah satu sebabnya adalah karena keberadaan badan usaha tidak sebanding jumlahnya dengan masyarakat yang ada di Indonesia. Bila masyarakat hanya mengandalkan keberadaan badan usaha yang ada sekarang, tidak akan menyelesaikan masalah. Oleh sebab itu amat diharapkan agar generasi muda yang berpendidikan bisa membuka badan usahanya sendiri. Disamping memberikan keuntungan terhadap diri sendiri, masalah perekonomian, khususnya pengangguran pun bisa lebih ditekan demi mewujudkan Indonesia yang lebih baik lagi.

2. Lembar Latihan

- 1) Jelaskan pengertian seorang manajer?
- 2) Sebutkan dan jelaskan tiga alasan utama diperlukannya manajemen!
- 3) Jelaskan definisi manajemen menurut Mary Parker Follett!
- 4) Tingkat tertinggi dari suatu piramida manajemen adalah **manajemen puncak** (*top management*). Jelaskan pengertian dari manajemen puncak tersebut!
- 5) Sebutkan dan jelaskan tiga dasar keahlian yang harus dimiliki para manajer di setiap tingkat piramida manajemen!
- 6) Dalam proses atau fungsi manajemen terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Jelaskan pengertian pengorganisasian!
- 7) Jelaskan fungsi manajemen menurut Robbins dan Coulter!
- 8) Jelaskan pengertian organisasikomite (*commitee*), serta berikan contohnya!

Studi Kasus 1

Sony selama ini diakui sebagai produsen elektronik terbaik di dunia, namun pada tahun 2002 kapitalisasi pasar Sony jatuh di bawah Samsung Electronics, yang hanya sebuah perusahaan produsen chip memori yang tidak begitu terkenal beberapa tahun sebelumnya. Pada Desember 2006, kapitalisasi pasar Samsung adalah sebesar \$106 miliar, naik 400% bila dibanding tahun 2000 dan dua kali lipat kapitalisasi pasar Sony. Sejak menjabat CEO pada tahun 2007, Jon-yong Yun berhasil mengubah Samsung Electronics menjadi salah satu perusahaan paling menguntungkan di industri elektronik. Sebaliknya, Chairman Sony Nobuyuki Idei dan Presiden Kunitake Ando mengundurkan diri



pada tahun 2005 dan digantikan oleh Howard Stringer dan Ryoji Chubachi.

Padahal sebelum itu Samsung hanyalah sebuah perusahaan pemasok kebutuhan chip memori bagi Sony. Beberapa kesalahan pengambilan keputusan oleh manajemen Sony membuat mereka mengalami banyak masalah. Salah satu kesalahan terbesar Sony adalah keputusan untuk mengakuisisi Columbia Pictures pada tahun 1989. Setelah keputusan itu kinerja bisnisnya menjadi sangat memburuk sehingga pada tahun 1994 perusahaan terpaksa menghapus-buku kerugian akumulatif senilai \$3,5 Miliar.

Kesalahan pengambilan keputusan manajemen selanjutnya yang tidak kalah pentingnya adalah kelambatan manajemen Sony dalam merespon perubahan teknologi dari analog ke digital. Sony terlalu percaya diri dan masih membanggakan dominasi dan kelebihan produk analog mereka padahal perkembangan bisnis elektronik sangatlah cepat begitu pula potensi keuntungannya.

Samsung merupakan salah satu perusahaan yang mampu memberdayakan sumberdaya yang dimiliki perusahaan secara optimal dengan proses manajemen yang sangat efektif. Bayangkan saja, Samsung mampu membuat satu divisi perusahaan dapat beroperasi hanya dalam waktu enam bulan saja, sejak eksekusi ide, pembangunan lokasi sampai beroperasi. Mereka mampu mengkoordinasi sumberdaya lebih efektif daripada perusahaan lain. Perbedaan kinerja antara Sony dan Samsung bukan karena strategi semata, melainkan juga sangat ditentukan oleh proses organisasi dan kepemimpinan para pejabat kedua perusahaan.

- a. Diskusikan secara kelompok mengenai studi kasus tersebut!
- b. Menurut Anda, berdasarkan studi kasus yang disampaikan, seberapa pentingkah fungsi manajemen terhadap keberlangsungan/keberhasilan perusahaan!

Studi Kasus2

Diskusikan dengan kelompok tentang manajemen di suatu perusahaan, (1) bagaimana penerapan manajemen pada perusahaan tersebut dan (2) bagaimana struktur organisasi (garis komando) manajemen perusahaan

Studi Kasus 3

1. Terdapat beberapa jenis bidang manajemen, diskusikan secara kelompok contoh perusahaan dari masing-masing jenis bidang manajemen!



2. Diskusikan secara kelompok salah satu contoh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan jelaskan pengaruhnya terhadap perekonomian Indonesia!
3. Koperasi merupakan badan usaha perekonomian masyarakat, akan tetapi ternyata kurang mendapat perhatian dari masyarakat Indonesia, jelaskan kelebihan atau kekurangan badan usaha tersebut, serta cara mengembangkan usaha tersebut!



Kegiatan Pembelajaran 18 Koperasi dan Kewirausahaan

1. Lembar Informasi

1.1. Pembangunan Koperasi

Sebagai bangun demokrasi ekonomi tidaklah, hambatan utamanya adalah skala ekonominya yang kecil, lemahnya akses terhadap pemasaran, permodalan, informasi dan teknologi serta daya saing yang sangat lemah merupakan masalah struktural menuntut campur tangan pemerintah terutama dari aspek kebijakan yang mengacu pada amanah konstitusi. Terlebih koperasi di level *grassroots* atau yang bergerak dalam usaha skala mikro (termasuk di dalamnya sektor informal, petani berlahan sempit, dan sejenisnya).

Oleh sebab itu pembelajaran ekonomi koperasi, koperasi sekolah dan kewirakoperasian merupakan pilihan amanah konstitusi yang perlu dijalankan dengan sungguh-sungguh penuh dengan keberpihakan terutama dukungan kebijakan pemerintah. Di Indonesia diperkenalkan dan dalam upaya pengembangan koperasi secara struktural, banyak didorong oleh peran Mohammad Hatta, antara lain melalui rumusan pasal 33 Undang-Undang Dasar (UUD) 1945.

Secara kuantitatif dari tahun ke tahun berikutnya, koperasi memang mengalami pertumbuhan yang luar biasa, tetapi pertumbuhan itu tidak di barengi dengan perkembangan secara kualitatif (sesuai dengan jati diri atau prinsip dasar koperasi) lebih-lebih dalam pembelajaran koperasi di sekolah-sekolah juga belum diajarkan secara maksimal.

Pembangunan Koperasi dilakukan tidak boleh terlepas dari upaya pemberdayaan anggotanya

Pembangunan koperasi yang berhasil memerlukan sejumlah prasyarat dan pemenuhan syarat-syarat tertentu, sebagaimana layaknya dalam pelaksanaan suatu proses. Pembangunan itu merupakan proses dinamik, karena koperasi adalah lembaga yang hidup dan beraksi terhadap perubahan kondisi internal maupun eksternal. Mengingat koperasi merupakan lembaga milik sekelompok masyarakat, yang dibangun sendiri oleh masyarakat bersangkutan, dengan maksud untuk dapat memenuhi kebutuhan dasar ekonomi masyarakat tersebut, maka dapat dipahami bahwa koperasi harus mampu melaksanakan berbagai kegiatan ekonomi. Kegiatan tersebut harus terkait dengan upaya untuk memenuhi kepentingan ekonomi para



anggotanya pada tingkat usaha yang efektif dan efisien. Dengan demikian kegiatan itu harus terencana, yaitu dengan melalui penerapan nilai-nilai dan prinsip-prinsip koperasi yang khas sifatnya.

Sehubungan dengan hal itu perlu dipahami peran berbagai faktor yang mencakup *kriteria-kriteria prasyarat*, yaitu faktor-faktor yang dianggap sangat menentukan bagi keberhasilan dan kesinambungan koperasi yang dibangun. Selanjutnya, setelah prasyarat dipenuhi, maka koperasi berarti sudah siap lahir dan siap tumbuh. Tetapi faktor yang tergolong sebagai *syarat keberhasilan*, bagi tumbuhnya koperasi bersangkutan dimasa mendatang. Syarat tersebut menjadi komponen pokok yang perlu dipenuhi dan diwujudkan, agar koperasi itu dapat berprestasi dan dapat disebut sebagai *koperasi yang berhasil*. Artinya bila syarat keberhasilan itu tidak terpenuhi, maka koperasi bersangkutan dapat dianggap tidak berhasil dalam proses pertumbuhan dan perkembangan selanjutnya. Dengan demikian bisa saja satu koperasi dibentuk, akan tetapi koperasi yang telah mampu memenuhi prasyarat yang ditetapkan itu untuk selanjutnya ternyata tidak mampu tumbuh normal, dengan mengikuti syarat-syarat yang ditetapkan, ataupun kalau dapat tumbuh maka pertumbuhan koperasi itu menjadi sangat lambat atau dapat dinyatakan dengan "hidup segan, mati tak mau".

Pemahaman tentang hal-hal tersebut tidak kalah penting bila dibandingkan dengan upaya memahami sejumlah langkah-langkah pembinaan atau mengenali sejumlah hambatan dan kendala pertumbuhan koperasi, yang mengharuskan kita membawa koperasi itu kembali pada jati dirinya (menerapkan pendekatan "*back to basic*").

Pemberdayaan anggota mencakup pemberdayaan kapital (bantuan modal) dan pemberdayaan *knowledge*, yang meliputi peningkatan kemampuan manajemen, skill dan pemahaman yang benar mengenai prinsip-prinsip koperasi melalui pendidikan dan pelatihan. Pemberdayaan ini akan memberikan dampak peningkatan partisipasi anggota.

Memang harus diakui bahwa peningkatan partisipasi anggota bukanlah dampak langsung dari pendidikan dan pelatihan. Partisipasi anggota merupakan fungsi dari intrinsik anggota dan nilai ekstrinsik yang berasal dari luar anggota itu sendiri.

Peningkatan partisipasi merupakan *outcome* atau dampak positif tidak langsung dari pendidikan dan pelatihan. Peningkatan partisipasi anggota ini diharapkan akan memberikan dampak kepada kinerja koperasi yang ditandai dengan 5 indikator keberhasilan koperasi. Peningkatan kinerja koperasi yang ditandai akhirnya akan menghasilkan tujuan yang hendak dicapai yakni kesejahteraan masyarakat. Pelaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi anggota harus memperhatikan beberapa aspek sebagai berikut:



- a. Dominasi pemerintah (pemerintah daerah) dalam pendidikan *in service*/diklat harus dikurangi karena di masa lalu telah menimbulkan ketergantungan koperasi kepada Pemerintah sehingga mengurangi pemupukan rasa percaya diri dan kemampuan menolong dirinya sendiri bagi koperasi;
- b. Harus jelas konsep "*link & matc*", karena penyelenggaraan diklat pada masamasa sebelumnya tersentralisasi dan berdasarkan pemikiran-pemikiran dari atas, belum pernah dilakukan analisis kebutuhan pelatihan, yang bersumber kepada kebutuhan koperasi. Hingga kini pendidikan yang sudah dilaksanakan masih belum mengarah kepada kebutuhan koperasi;
- c. Dana pendidikan dari gerakan koperasi secara formal merupakan salah satu sumber dana pendidikan koperasi, namun pada kenyataannya dana tersebut belum optimal terkumpul;
- d. Pemerintah daerah harus memiliki akreditasi untuk lembaga penyelenggara pendidikan termasuk standarisasi materi pelatihan.
- e. Peserta harus dipersiapkan dengan baik, karena pendidikan dan pelatihan di masa depan tidak gratis. Pada masa lalu umumnya peserta tidak dipersiapkan dengan baik, lebih-lebih karena pendidikan bersifat gratis, sehingga yang dilatih orangnya tetap sama atau tidak relevan dengan tugasnya.
- f. Perlu ada evaluasi yang menyeluruh mengenai dampak dari diklat terhadap kinerja koperasi.

Untuk mencapai tujuan seperti yang diharapkan maka Pemerintah Pusat bersama sama dengan Pemerintah Daerah dan Dewan Koperasi Indonesia melakukan tugas sebagai berikut :

- a. Secara bertahap mengintegrasikan, mengkoordinir dan mengkonsolidasikan potensi pendidikan dan pelatihan perkoperasian secara nasional;
- b. Secara bertahap dan simultan memberdayakan dan mengkoordinir potensi lembaga-lembaga dan pelatihan perkoperasian yang dimiliki oleh negara (antar departemen), Gerakan Koperasi (LAPENKOP), Perguruan Tinggi, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dan lembaga-lembaga pendidikan swasta pelaksana pendidikan koperasi.
- c. Secara pro aktif memberdayakan lembaga-lembaga pendidikan perkoperasian yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah dalam kerangka semangat otonomi daerah.
- d. Menentukan kebijaksanaan pokok program pendidikan dan pelatihan perkoperasian yang mencakup sistem, metodologi, kurikulum, silabus, sistem evaluasi, kelompok sasaran, dan bahan serta alat bantu;



- e. Melaksanakan program pendidikan dan pelatihan perkoperasian sesuai dengan rencana dan kebutuhan.

Pembangunan Koperasi dilakukan secara lintas sektoral

Membicarakan keberhasilan koperasi, harus mulai dengan membahas sejumlah *prasyarat*, yang nampaknya akhir-akhir ini kurang mendapat perhatian yang sungguh-sungguh (terbaik atau diabaikan) oleh para pendiri koperasi (masyarakat luas) maupun oleh para pembina koperasi pada umumnya. Prasyarat tersebut boleh dinyatakan sebagai kriteria yang relatif sifatnya mutlak, atau merupakan faktor yang mau atau tidak mau harus dipenuhi agar dapat membuat koperasi lahir dan siap tumbuh dalam dinamika perekonomian. Oleh karena itu dalam setiap pembentukan koperasi baru, haruslah benar-benar dapat dipenuhi prasyarat yang ditetapkan, dengan maksud agar dapat menumbuhkan koperasi yang berkemampuan tumbuh secara berkelanjutan tanpa menimbulkan berbagai masalah di masa mendatang. Singkatan bila faktor-faktor dimaksud tidak dipenuhi, secara konseptual koperasi akan sulit tumbuh sebagaimana diharapkan karena organisasinya tidak didukung oleh faktor-faktor yang diperlukan.

Misalnya dalam satu proses pembentukan koperasi baru, ternyata ada satu prasyarat yang tidak dipenuhi, umpamanya "*tidak jelasnya hubungan antara kepentingan ekonomianggota-anggota pendiri, yang seharusnya menjadi alasan dasar bagi pembentukankoperasi tersebut*". Koperasi itu bisa saja dibentuk tanpa dilandasi oleh pemahaman dan kesamaan kepentingan para pendiri atau anggotanya. Namun demikian, potensinya sangat besar untuk menghadapi berbagai hambatan dan kesulitan di masa mendatang, karena landasan arah dan proses pertumbuhan kelompoknya tidak jelas. Secara konseptual, rencana pendirian suatu koperasi seperti itu dapat saja ditolak, apabila syarat mutlaknya tidak terpenuhi walaupun tidak sesuai dengan ketentuan formal koperasi itu mungkin saja tetap dibentuk. Baru kemudian, sambil berjalan koperasi bersangkutan menyesuaikan kembali hal-hal yang belum dipenuhi atau yang dapat diperbaiki, sehingga akhirnya koperasi itu juga mampu memenuhi syarat mutlak yang seharusnya perlu dipenuhi lebih dahulu. Namun demikian secara praktis tidak jarang pengalaman menunjukkan, bahwa hal dimaksud kerap kali sulit dilakukan, mengingat koperasinya terlanjur menghadapi masalah dan sibuk dalam mengelola kegiatan bisnisnya, yang kerap kali justru tidakterkait dengan kepentingan ekonomi pada anggotanya, karena tidak teridentifikasi sebelumnya. Koperasi seperti itu tergolong pada koperasi "*palsu*" (*psue coop*), apabila ditinjau dan pelaksanaan identitas koperasinya. Padahal kita faham justru identitas koperasilah yang menjadi keunggulan komparatif, dan sekaligus menjadi keunggulan kompetitif dan



suatu badan usaha koperasi, karena hal-hal itu membuat kelompok anggota mampu mendukung eksistensi koperasi dalam menghadapi pasar bebas.

Pembangunan Koperasi mengacu pada *local specific (resource based dan community based)*

Pembentukan koperasi baru, perlu difahami dan diidentifikasi kepentingan ekonomi para pendiri khususnya dan umumnya kepentingan anggota baru di masa mendatang, yang dijadikan landasan utama pengembangan organisasi dan kegiatan usahanya. Apabila kemudian ada koperasi dibentuk tanpa ada landasan kepentingan anggota dan kemudian memperoleh badan hukum resmi, maka sudah bisa dipastikan bahwa koperasi itu tidak mungkin digolongkan dalam kelompok koperasi *genuine*, atau koperasi yang dapat memenuhi kriteria internasional (identitas koperasi menurut ICA 1995). Pada umumnya koperasi itu dalam proses pertumbuhan selanjutnya, tidak mampu memanfaatkan peluang besar atau tidak cukup berhasil dalam proses pertumbuhan memanfaatkan peluang yang ada secara maksimal, walaupun koperasi dimaksud tetap saja berpeluang tumbuh sebagai organisasi atau badan usaha.

Prasyarat dasar lain yang juga harus dapat dipenuhi melalui pembentukan koperasi, agar selanjutnya proses pengembangan koperasi itu berhasil atau koperasinya dapat meraih sukses dalam pertumbuhan selanjutnya, berupa pemenuhan kriteria tentang kualitas calon anggota koperasi. Mereka dipersyaratkan mampu memenuhi indikator, bahwa secara sadar anggota-anggota koperasi itu mengetahui dan memahami dengan baik dan sistematis, peran dan fungsi koperasi yang akan dibentuk. Sebagai suatu lembaga ekonomi milik bersama, koperasi diharapkan mampu membantu memenuhi berbagai kebutuhan ekonomi dasar para anggotanya, baik secara individu maupun secara kelompok serta dalam lingkup lokal, regional maupun nasional. Wujud sebab dan akibat serta dua sisi itu, apabila perlu harus dilatihkan dan dikembangkan lebih dahulu, dengan melalui proses yang disebut sebagai *masa pra koperasi*. Akan banyak manfaat yang diperbolehkan koperasi di masa mendatang apabila kegiatan masa pra koperasi dilakukan dengan sadar dan terprogram (dalam rencana). Karena itu pada hakekatnya pembentukan koperasi bukanlah sekedar pembentukan lembaga ekonomi biasa melainkan sebagai usaha terencana untuk menimbulkan suatu lembaga yang harus memiliki komitmen dan wawasan luas serta terpadu.

Koperasi diikutkan dalam program redistribusi asset secara transparan

Saat ini dengan berlakunya otonomi daerah maka tugas teknis pembinaan koperasi merupakan tugas pemerintah kabupaten/kota.



Pemerintah kabupaten/kota sendiri dihadapkan pada berbagai masalah spesifik di daerah masing-masing. Terdapat paling tidak tiga tipologi kinerja ekonomi wilayah, dan masing-masing diharapkan dapat memberikan peran yang paling optimal bagi perkembangan koperasi di daerahnya maupun secara regional dan nasional.

- 1) Daerah Kaya dan Daerah Berkembang dengan potensi alam cukup
 - a. Koperasi menjadi pelaku yang aktif dalam bidang distribusi;
 - b. Koperasi sektor jasa (sektor tersier) dikembangkan secara lebih profesional;
 - c. Koperasi Simpan Pinjam diarahkan melakukan *interlending* dengan Koperasi daerah yang berada di sekitarnya yang lebih miskin;
 - d. Koperasi yang telah memiliki modal cukup besar diarahkan bekerjasama dengan koperasi daerah yang sejenis atau atas pertimbangan kemitraan strategis;
 - e. Koperasi menjadi *prime mover* dalam pengelolaan potensi alam;

- 2) Daerah Miskin potensi alam belum tergarap
 - a. Koperasi sebagai sarana pemberdayaan masyarakat bersamaan dengan penciptaan iklim yang kondusif bagi masuknya investor;
 - b. Koperasi yang telah terbina bersama-sama dengan investor mengelola *strategic asset* yang ada.

Koperasi adalah gerakan pendidikan di bidang Ekonomi melalui tiga jalur strategis.

Pada dasarnya tidak dapat dipungkiri tentang pentingnya peranan pendidikan dalam pembangunan koperasi. Kegiatan pendidikan merupakan sarana untuk mewujudkan cita-cita kooperasi. Keberhasilan Pembangunan koperasi utama bergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Peningkatan kualitas sumber daya manusia yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan pembangunan koperasi, dilaksanakan lewat kegiatan pendidikan. Melalui pendidikan akan dihasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Di tangan insan-insan yang berkualitas ini, koperasi akan berdaya untuk memberikan layanan secara efektif dan efisien kepada para anggotanya, serta mampu berperan dalam meningkatkan kemakmuran yang berkeadilan sosial dalam kehidupan masyarakat (Hatta, 1987; ICA 1990).

Selanjutnya pendidikan yang merupakan jalan untuk berkoperasi mencakup tiga jalur yaitu informal (keluarga), formal (sekolah), dan non formal (masyarakat). Ketiga jalur pendidikan tersebut mempunyai keterkaitan dan berkesinambungan secara terus menerus.



1) Jalur informal sebagai strategi tahap ancangan koperasi.

Pendidikan berkoperasi menyangkut tiga ranah yaitu sikap terkait dengan penghayatan dan pengamalan nilai-nilai dari jati diri koperasi, pengetahuan terkait dengan pemahaman konsep koperasi dan ketrampilan terkait dengan kecakapan praktek berkoperasi (Nirbito, 2001). Keluarga adalah wadah yang paling tepat untuk mengawali mulai berlangsungnya proses pendidikan berkoperasi bagi anak-anak yaitu dengan menanamkan nilai-nilai jati diri koperasi lewat kebiasaan hidup gotong royong, tolong menolong antara anggota dan keluarga. Dasar inilah yang ditanamkan kepada anak-anak dalam bentuk perbuatan nyata ataupun tingkah laku setiap hari. Komunitas keluarga seperti itu berarti telah melakukan pengawalan pendidikan berkoperasi.

2) Jalur formal sebagai strategi tahap pematapan koperasi.

Apa yang dilakukan oleh keluarga berupa ancangan koperasi, dilanjutkan dengan tahap pematapan di lingkungan sekolah lewat kegiatan pembelajaran yang terancang dan pencapaian tujuan pembelajaran yang mencakup ketiga ranah afektif, kognitif dan psikomotor. Melalui pembelajaran koperasi di lingkungan koperasi di sekolah diharapkan menghasilkan kader-kader koperasi yang berkualitas di kalangan generasi muda. Masa depan koperasi di tangan kawula muda sebagai penerus (Hatta; 1987). Menyadari akan pentingnya koperasi masuk dalam kurikulum di sekolah, maka gerakan koperasi di Indonesia melalui kongres kedua koperasi seluruh Indonesia yang diselenggarakan di Bandung telah membuat keputusan-keputusan penting salah satunya adalah mendesak kepada pemerintah RI untuk memasukkan koperasi dalam kurikulum di Sekolah (Dekopin 1987).

3) Jalur non Formal sebagai strategi tahap pengembangan koperasi.

Selama ini telah banyak diselenggarakan pendidikan dan pelatihan untuk sumber daya manusia koperasi oleh berbagai lembaga/instansi terkait. Selama ini penanganan dan pelatihan untuk sumber daya manusia koperasi oleh berbagai lembaga terkait, belum bertolak atas kesatuan pola program pendidikan dan pelatihan. Karenanya efisiensi dan efektivitasnya dari penanganan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia koperasi patut dipertanyakan. Untuk itu maka kiranya perlu adanya konsep pola pendidikan pelatihan terpadu.



1.2 KOPERASI SEKOLAH

Koperasi sekolah adalah koperasi yang didirikan di lingkungan sekolah yang anggota-anggotanya terdiri atas siswasekolah. Koperasi sekolah dapat didirikan pada berbagai tingkatan sesuai jenjang pendidikan, misalnya koperasi sekolah dasar, koperasi sekolah menengah pertama, dan seterusnya.

Koperasi sekolah didirikan berdasarkan surat keputusan bersama antara Departemen Transmigrasi dan Koperasi dengan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan tanggal 16 Juli 1972 Nomor 275/SKPTS/Mentranskop dan Nomor 0102/U/1983. Kemudian diterangkan lebih lanjut dalam surat Keputusan Menteri Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Koperasi Nomor 633/SKPTS/Men/1974. Menurut surat keputusan tersebut, yang dimaksud dengan koperasi sekolah adalah koperasi yang didirikan di sekolah-sekolah SD, SMP, SMA, Madrasah, dan Pesantren.

A. Landasan Koperasi Sekolah

Landasan pokok dalam perkoperasian Indonesia bersumber pada UUD 1945 pasal 33 ayat (1). Pasal ini mengandung cita-cita untuk mengembangkan perekonomian yang berasas kekeluargaan. Peraturan yang lebih terperinci tertuang dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992. Undang-undang ini berisi pedoman bagi pemerintah dan masyarakat mengenai cara-cara menjalankan koperasi, termasuk koperasi sekolah. Koperasi tidak berbadan hukum. Pengurus dan pengelola koperasi sekolah dilakukan oleh para siswa di bawah bimbingan kepala sekolah dan guru-guru, terutama guru bidang studi ekonomi dan koperasi. Tanggung jawab ke luar koperasi sekolah tidak dilakukan oleh pengurus koperasi sekolah, melainkan oleh kepala sekolah.

Pembinaan terhadap koperasi sekolah dilaksanakan bersama antara Kantor Menteri Negara Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, serta Departemen Pendidikan Nasional. Koperasi sekolah tidak berbadan hukum seperti koperasi-koperasi lainnya karena siswa atau pelajar pada umumnya belum mampu melakukan tindakan hukum. Status koperasi sekolah yang dibentuk di sekolah merupakan koperasi terdaftar, tetapi tetap mendapat pengakuan sebagai perkumpulan koperasi. Pendirian Koperasi Sekolah Koperasi sekolah diharapkan menjadi sarana bagi pelajar untuk belajar melakukan usaha kecil-kecilan, mengembangkan kemampuan berorganisasi, mendorong kebiasaan untuk berinovasi, belajar menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Untuk itu dalam mendirikan koperasi sekolah, diperlukan pertimbangan-pertimbangan agar selaras dengan apa yang diharapkan. Dasar-dasar pertimbangan pendirian koperasi sekolah adalah :

- a. Menunjang program pembangunan pemerintah di sektor perkoperasian melalui program pendidikan sekolah.



- b. Menumbuhkan kesadaran berkoperasi di kalangan siswa.
- c. Membina rasa tanggung jawab, disiplin, setia kawan, dan jiwa koperasi.
- d. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan berkoperasi, agar kelak berguna di masyarakat.
- e. Membantu kebutuhan siswa serta mengembangkan kesejahteraan siswa di dalam dan luar sekolah.

B. Tujuan Koperasi Sekolah

Tujuan koperasi sekolah adalah memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta ikut membangun tata perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur. Sedangkan pembentukan koperasi sekolah di kalangan siswa dilaksanakan dalam rangka menunjang pendidikan siswa dan latihan berkoperasi. Dengan demikian, tujuan pembentukannya tidak terlepas dari tujuan pendidikan dan program pemerintah dalam menanamkan kesadaran berkoperasi sejak dini.

C. Struktur Organisasi Koperasi Sekolah

1). Struktur Organisasi Sekolah

- a. Anggota
- b. Pengurus
- c. Badan Pemeriksa
- d. Pembina dan Pengawas
- e. Badan Penasehat

2). Perangkat organisasi koperasi sekolah

- a. Rapat anggota koperasi sekolah
- b. Pengurus koperasi sekolah
- c. Pengawas koperasi sekolah

3). Dewan penasihat koperasi sekolah

Untuk keperluan bimbingan pada koperasi sekolah, diangkat penasihat koperasi sekolah yang anggota-anggotanya terdiri atas :

- a. Kepala sekolah yang bersangkutan sesuai dengan jabatannya (*exofficio*);
- b. Guru pada sekolah yang bersangkutan; dan
- c. Salah seorang wakil persatuan orang tua murid yang memiliki pengalaman di bidang koperasi

4). Pelaksana harian

Pelaksana harian bertugas mengelola usaha, administrasi, dan keuangan. Pelaksana harian dapat diatur bergantian antara pengurus koperasi sekolah atau ditunjuk secara tetap atau bergantian antara



siswa anggota koperasi yang tidak menduduki jabatan pengurus atau pengawas koperasi.

Rapat Anggota

Rapat anggota merupakan kekuasaan tertinggi di tata kehidupan koperasi yang berarti berbagai persoalan mengenai suatu koperasi hanya ditetapkan dalam rapat anggota. Di sini para anggota dapat berbicara, memberikan usul dan pertimbangan, menyetujui suatu usul atau menolaknya, serta memberikan himbauan atau masukan yang berkenaan dengan koperasi. Oleh karena jumlah siswa terlalu banyak, maka dapat melalui perwakilan atau utusan dari kelas-kelas. Rapat Anggota Tahunan (RAT) diadakan paling sedikit sekali dalam setahun, ada pula yang mengadakan dua kali dalam satu tahun, yaitu satu kali untuk menyusun rencana kerja tahun yang akan datang dan yang kedua untuk membahas kebijakan pengurus selama tahun yang lampau. Agar rapat anggota tahunan tidak mengganggu jalannya kegiatan belajar mengajar di sekolah, maka rapat dapat diadakan pada masa liburan tahunan atau liburan semester. Sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi sekolah, rapat anggota mempunyai wewenang yang cukup besar. Wewenang tersebut misalnya:

- a. Menetapkan anggaran dasar koperasi;
- b. Menetapkan kebijakan umum koperasi;
- c. Menetapkan anggaran dasar koperasi;
- d. Menetapkan kebijakan umum koperasi;
- e. Memilih serta mengangkat pengurus koperasi;
- f. Memberhentikan pengurus; dan
- g. Mengesahkan pertanggungjawaban pengurus dalam pelaksanaan tugasnya.

Pada dasarnya, semua anggota koperasi berhak hadir dalam rapat anggota. Namun, bagi mereka yang belum memenuhi syarat keanggotaan, misalnya belum melunasi simpanan pokok tidak dibenarkan hadir dalam rapat anggota. Ada kalanya mereka diperbolehkan hadir dan mungkin juga diberi kesempatan bicara, tetapi tidak diizinkan turut dalam pengambilan keputusan. Keputusan rapat anggota diperoleh berdasarkan musyawarah mufakat. Apabila tidak diperoleh keputusan dengan cara musyawarah, maka pengambilan keputusan berdasarkan suara terbanyak di mana setiap anggota koperasi memiliki satu suara. Hal yang dibicarakan rapat anggota tahunan:

- a. Penilaian kebijaksanaan pengurus selama tahun buku yang lampau.
- b. Neraca tahunan dan perhitungan laba rugi.
- c. Penilaian laporan pengawas



- d. Menetapkan pembagian SHU
- e. Pemilihan pengurus dan pengawas
- f. Rencana kerja dan rencana anggaran belanja tahun selanjutnya
- g. Masalah-masalah yang timbul

D. Ciri-Ciri Koperasi Sekolah

- 1). Bentuknya Badan Usaha yang tidak berbadan Hukum.
- 2). Anggotanya siswa-siswa sekolah tersebut.
- 3). Keanggotannya selama kita masih menjadi siswa.
- 4). Koperasi sekolah dibuka pada waktu istirahat.
- 5). Sebagai latihan dan praktik berkoperasi.
- 6). Melatih disiplin dan kerja.
- 7). Menyediakan perlengkapan pelajar.
- 8). Mendidik siswa hemat menabung.
- 9). Tempat menyelenggarakan ekonomi dan gotong royong.

1.3 SHU

Ditinjau dari Aspek Ekonomi Manajerial, SHU adalah selisih dari total penerimaan / *total revenue* (TR) dengan total pengeluaran/total biaya/*total cost* (TC) dalam satu tahun buku. Ditinjau dari Aspek Legalistik, SHU menurut UU No. 25/1992, Bab IX, pasal 45 adalah :

- a. Pendapatan koperasi yang diperoleh dalam satu tahun buku dikurangi dengan biaya, penyerahan, kewajiban lain termasuk pajak dalam tahun buku yang bersangkutan
- b. SHU setelah dikurangi dana cadangan. SHU akan dibagikan pada anggota sesuai partisipasinya serta digunakan untuk pendidikan koperasi dan keperluan lain yang ditetapkan dalam RAT (Rapat Anggota Tahunan)
- c. Berdasarkan dana cadangan ditetapkan dalam RAT

Prinsip-Prinsip Pembagian SHU

- 1) SHU yang dibagi adalah SHU yang bersumber dari anggota. SHU yang bersumber dari hasil transaksi dengan anggota akan dibagikan pada anggota. Sedangkan SHU yang bersumber dari transaksi dengan non anggota akan dijadikan sebagai dana cadangan.
- 2) SHU yang diterima anggota adalah jasa modal dan jasa transaksi usaha yang dilakukan anggota sendiri. SHU yang diterima anggota pada prinsipnya merupakan isentif/imbalan bagi anggota tersebut karena telah menanam modal dan bertransaksi dengan koperasi. Dengan demikian, semakin tinggi partisipasi anggota terhadap koperasi maka SHU nya semakin besar.



- 3) Pembagian SHU dilakukan secara transparan. Proses perhitungan SHU per anggota harus disampaikan secara transparan pada anggota. Perhitungan SHU biasanya dijelaskan secara transparan dalam Laporan Pertanggungjawaban Pengurus dalam RAT
- 4) SHU anggota dibayarkan secara tunai. Hal ini sebagai pembuktian pada mitra bisnis koperasi bahwa koperasi dalam keadaan sehat/likuid

Alokasi Pembagian SHU

Menurut pasal 15 Anggaran dasar koperasi, SHU yang diperoleh oleh koperasi akan dialokasikan ke dalam pos-pos berikut ini :

1. Cadangan : 40% dari SHU setelah pajak
2. Jasa Anggota : 40% dari SHU setelah pajak
3. Dana pengurus : 5% dari SHU setelah pajak
4. Dana karyawan : 5% dari SHU setelah pajak
5. Dana pendidikan : 5% dari SHU setelah pajak
6. Dana sosial : 5% dari SHU setelah pajak

Sehingga, SHU yang akan dibagikan pada anggota adalah 40% dari SHU setelah Pajak, atau juga bisa diberikan kepada anggota antara 30% sampai dengan 40% sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Perhitungan alokasi pembagian SHU disajikan dalam kasus berikut:

1. Besarnya SHU yang akan diterima seorang anggota tergantung pada partisipasinya.
2. Partisipasi anggota dibedakan menjadi partisipasi penyertaan modal dan partisipasi dalam transaksi modal. Sehingga, seorang anggota jika melakukan partisipasi tersebut akan memperoleh : 1). Jasa modal dan 2). Jasa usaha
3. Berdasarkan prosentase jasa modal dan jasa usaha ditetapkan dalam RAT. Misalnya RAT koperasi A menetapkan :
 - Jasa modal 30% dari TOTAL SHU YANG DIALOKASIKAN UNTUK JASA ANGGOTA
 - Jasa usaha 70% dari TOTAL SHU YANG DIALOKASIKAN UNTUK JASA ANGGOTA

Berdasarkan jasa modal di tetapkan LEBIH KECIL dari pada jasa usaha hal ini sesuai dengan prinsip koperasi "pemberian balas jasa yang terbatas pada modal"



Perhitungan SHU seorang anggota disajikan dalam kasus I.

Kasus I

Diketahui koperasi " MAJU " mempunyai data akhir tahun buku sebagai berikut :

- a. Penjualan / penerimaan jasa Rp. 900.000,-
- b. Pendapatan lain Rp. 150.000,-
- c. Harga pokok penjualan (HPP) Rp. 350.000,-
- d. Beban Operasional Rp. 350.000,-
- e. Beban Administrasi dan umum Rp. 50.000,-

Ditanya: berapakah besarnya alokasi untuk pos-pos berikut ini :

- a. Cadangan
- b. Jasa anggota
- c. Dana pengurus
- d. Dana karyawan
- e. Dana pendidikan
- f. Dana sosial

Jawaban Kasus I

Penjualan / penerimaan jasa	: Rp 900.000,-
Pendapatan lain	: Rp 150.000,- +
	: Rp 1.050.000,-
HPP	: (Rp 350.000,-)
Pendapatan operasional	: Rp 700.000,-
Beban operasional	: Rp 350.000,-
Beban Administrasi & Umum	: (Rp 50.000,-)
SHU sebelum pajak	: Rp 300.000,-
Pajak (10% sesuai UU pajak)	: (Rp 30.000,-)
SHU Koperasi " MAJU "	: Rp 270.000,-

Sehingga alokasi SHU masing masing pos sebagai berikut :

a. Cadangan	= 40% x Rp.270.000,-	= Rp 108.000,-
b. Jasa anggota	= 40% x Rp.270.000,-	= Rp 108.000,-
c. Dana pengurus	= 5% x Rp.270.000,-	= Rp 13.500,-
d. Dana karyawan	= 5% x Rp.270.000,-	= Rp 13.500,-
e. Dana pendidikan	= 5% x Rp.270.000,-	= Rp 13.500,-
f. Dana sosial	= 5% x Rp.270.000,-	= Rp 13.500,-



Kasus II

Abdel adalah salah satu anggota koperasi "MAJU" (kasus I) yang mempunyai simpanan di koperasi sebesar Rp 80.000,- dan nilai transaksi usahanya (transaksi pembelian) sebesar Rp 750.000,-

Tentukan SHU yang diterima Abdel jika :

- 1) Total simpanan seluruh anggota koperasi "MAJU" Rp 350.000.000,-
- 2) Total transaksi usaha anggota koperasi " MAJU " Rp 2.400.000,-
- 3) Menurut ketentuan RAT jasa modal 30% dan jasa usaha 70%

Jawaban:

A. Besarnya jasa modal	= 30% x jasa anggota = 30% x Rp 108.000,-	= Rp 32.400,-
B. Besarnya jasa usaha	= 70% x jasa anggota = 70% x Rp 108.000,-	= Rp 75.600,-
C. SHU yang di terima Abdel	Jasa modal Abdel = $\frac{Rp 80.000,-}{Rp 350.000,-} \times Rp 32.400,-$ Jasa usaha Abdel = $\frac{Rp 750.000,-}{Rp 2.400.000,-} \times Rp 75.600,-$	= Rp 7.405,70 = Rp 23.625,- + = Rp 31.030,70

Jadi, SHU yang diterima Abdel sebesar Rp.31.030,70

Hubungan SHU dengan Partisipasi Anggota

- 1) Semakin banyak partisipasi yang dilakukan anggota maka aktivitas usaha koperasi semakin meningkat, sehingga SHU koperasi semakin meningkat dan sebaliknya.
- 2) Semakin besar SHU koperasi maka semakin besar bagian SHU yang akan diterima seorang anggota dan sebaliknya.

1.4 KEWIRAKOPERASIAN

Kebutuhan akan Wirausaha - Wirausaha Koperasi dalam beberapa kebijakan pembangunan selama ini secara tegas menjelaskan tentang :

- a. Pembangunan Koperasi di arahkan agar makin memiliki kemampuan menjadi badan usaha yang makin efisien dan menjadi gerakan ekonomi rakyat.
- b. Pelaksanaan fungsi dan peranan koperasi ditingkatkan melalui upaya peningkatan kebersamaan dan manajemen yang profesional.
- c. Pemberian kemampuan yang seluas-luasnya di segala sektor kegiatan ekonomi
- d. Kerjasama antar koperasi dan antara koperasi dengan usaha Negara.

Beberapa kebijakan pemerintah terhadap gangguan krisis kepada kelompok wirausaha:

- a. Memberikan kebebasan usaha (dalam arti kebebasan yang tidak mengganggu kepentingan orang lain)



- b. Menciptakan kondisi lingkungan yang dapat merangsang kegiatan inovatif
- c. Pemberian dan pelatihan agar dapat meningkatkan kompetensi para wirausaha

A. Pengertian Kewirakoperasian

Kewirakoperasian adalah suatu sikap mental positif dalam usaha komperatif dengan mengambil prakasa inovatif serta keberanian mengambil resiko dan berpegang teguh pada prinsip identitas koperasi. Dari definisi tersebut terkandung beberapa unsur yang patut diperhatikan, antara lain:

- a. Kewirausahaan koperasi merupakan sikap mental positif dalam berusaha secara komperatif. ini berarti kewirakopersian harus mempunyai keinginan untuk memajukan organisasi koperasi.
 - b. Tugas utama kewirakoperasian adalah mengambil prakasa inovatif artinya berusaha mencari ,menemukan dan memanfaatkan peluang yang ada demi kepentingan bersama.
 - c. Wirakop harus mempunyai keberanian mengambil resiko karma dunia penuh dengan kepastian. Oleh karna itu dalam menghadapi situasi semacam itu diperlukan seorang wirausaha yang mempunyai kemampuan mengambil resiko.
 - d. Kegiatan wirakop harus berpegang teguh pada prinsip identitas koperasi yaitu anggota sebagai pemilik dan sekaligus sebagai pelanggan.
 - e. Tujuan utama setiap wirakop adalah memenuhi kebutuhan nyata anggota koperasi dan meningkatkan kesejahteraan bersama.
 - f. Wirakop dalam koperasi dapat dilakukan oleh anggota manajer birokrat yang berperan dalam pembangunan koperasi dan katalis.
3. Competitive Advantages Pada Koperasi

B. Fungsi Kewirakoperasian

Fungsi atau kegiatan wirakop ,jenis kewirakoperasian dibedakan menjadi 3 hal yaitu: kewirakoperasian arbitrase, rutin dan inovatif.

- 1) **Kewirakoperasian rutin**, mempunyai karakteristik sebagai berikut:
 - a. Kegiatan kewirakoperasian berhubungan dengan evaluasi dan koreksi bila terjadi mis alokasi sumber daya.
 - b. Manajer (wirakop) memiliki informasi yang banyak tetang sumber daya, tujuan dan resiko yang dihadapi
 - c. Rendahnya tingkat ketidak pastian memungkinkan wirakop mampu memaksimumkan tujuan.
- 2) **Kewirakoperasian Arbitrage**
Disini dimaksudkan sebagai keputusan yang diambil dari dua kondisi yang berbeda memberikan peluang menguntungkan.



3) Kewirakoperasian Inovatif

Inovatif berarti mencari, memanfaatkan dan menentukan yang baru. Wirakop yang inovatif berarti wirakop yang selalu tidak puas dengan kondisi yang ada.

C. Tipe Kewirakoperasian

1). Kewirakoperasian Anggota

Anggota sebagai pemilik koperasi dapat menjadi wirakop bila ia mampu menemukan dan memanfaatkan peluang yang ada untuk pertumbuhan koperasi

2). Kewirakoperasian Manager

Mengangkat manager sebagai pelaksana dan penanggung jawab kegiatan operational dan tentunya mengharapkan perubahan yang memberikan keuntungan.

3). Kewirakoperasian Birokrat

Birokrat adalah pihak yang secara tidak langsung berhubungan dengan pengembangan koperasi

4). Kewirakoperasian Katalis

Sebagai pihak yang berkompeten terhadap pembangunan koperasi kendatipun ia mempunyai hubungan langsung dengan organisasi koperasi. Seorang katalis biasanya adalah seorang altruis yaitu orang yang mementingkan kebutuhan orang lain.

D. Tugas Wirakop

Tugas wirakop adalah menciptakan keunggulan bersaing koperasi dibanding dengan organisasi usaha pesaingnya. Keunggulan tersebut dapat di peroleh melalui:

- a. Mendudukan koperasi sebagai penguasa yang kuat di pasar
- b. Kemampuan dalam mereduksi biaya transaksi
- c. Pemanfaatan interlinkage market
- d. Pemanfaatan capital secara total
- e. Pengendalian ketidakpastian
- f. Penciptan inovasi
- g. Pembangunan manfaat partisipasi
- h. Menciptakan *economis of scale*

E. Prasyarat Keberhasilan Wirausaha Koperasi

Koperasi sebagai unit usaha yang bergerak dibidang ekonomi dan social pada dasarnya mempunyai tujuan yang sama yaitu: Membantu



meningkatkan pertumbuhan ekonomi, yang merupakan sasaran utama pertumbuhan ekonomi. Perubahan yang meningkatkan produktivitas dapat dilakukan melalui dua jalan yaitu:

- a. Melalui kegiatan inovatif (penciptaan bangunan baru dan penerapannya)
- b. Melalui kegiatan peningkatan kegiatan kerja (berprestasi lebih banyak dalam satuan waktu kerja tetap atau waktu kerja yang diperpanjang

Masing-masing kemungkinan itu merupakan syarat yang memadai dan perlu bagi pertumbuhan ekonomi. Kemungkinan pertama berkaitan dengan kenaikan pendapatan perkapita oleh sebab adanya peralihan kearah penggunaan teknologi yang produktif, pembuatan penyebaran barang-barang baru, struktur organisasi yang barudan keterampilan baru.

Tipe inovasi ala Scumpeter tentang kegiatan kerja yang meliputi:

- a. Pembuatan dan pemaparan produk-produk baru atau mutu produk yang baru
- b. Pembangunan metode produksi baru
- c. Menciptakan tata laksana produksi baru dibidang industri
- d. Pembuatan prasarana baru
- b. Pencarian sumber pembelian baru

Hakikat dari fungsi wirausaha: Melihat dan menerapkan kemungkinan-kemungkinan baru dalam bidang ekonomi. fungsi ii disebut fungsi inovatif. Fungsi inovasi dapat dijabarkan dalam berbagai kegiatan kerja meliputi:

- a. Mengenai keuntungan atau manfaat dari kombinasi-kombinasi baru
- b. Evaluasi keuntungan yang terkasung dalam kombinasi baru itu
- c. Pembiayaan
- d. Teknologi dan perencanaan pembangunan tempat-tempat produksi
- e. Pengadaan, pendidikan dan memimpin tenaga kerja
- f. Negoisasi dengan pemerintah badan atau resmi yang berwenang
- g. Negoisasi dengan pemasok pelanggan.

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi tersebut, seorang wirausaha koperasi dihadapi pada kendala sebagai berikut:

- a. Kemungkinan bertindak inovatif tidak selalu merupakan kemungkinan yang diizinkan menurut hukum. jadi innovator tidak mempunyai hak untuk menerapkan tindakan inovatif.
- b. Kemungkinan inovatif yang diperoleh harus ditemukan dan dilaksanakan penerapannya. untuk itu diperbolehkan kemamouan baik persenat maupun organisatoris.
- c. Kalaupun kemungkinan inovatif tertentu tidak terlarang dan masih dalam rangka kesangupan seorang atau kelompok, maka perseorangan atau kelompok perlu memiliki motivasi untuk menerapkan inovasi itu.



F. Jiwa dan Semangat Wirausaha Koperasi

Menurut definisi Meredith seorang wirausaha adalah orang yang mempunyai kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan guna mengambil keuntungan darinya dan mengambil tindakan yang tepat guna memastikan sukses.

Menurut Meredith (1984), seorang wirausaha memiliki ciri dan watak yang berlainan dengan individu kebanyakan, dijelaskan sebagai berikut:

- a. Mempunyai kepercayaan yang kuat pada diri sendiri.
- b. Berorientasi pada tugas dan hasil yang didorong oleh kebutuhan untuk berprestasi, berorientasi pada keuntungan, mempunyai ketekunan dan ketabahan, tekad, kerja keras dan energi inisiatif.
- c. Mempunyai kemampuan dalam mengambil resiko dan mengambil keputusan secara cepat dan cermat.
- d. Mempunyai jiwa kepemimpinan, suka bergaul, suka menanggapi saran-saran dan kritik.
- e. Berjiwa inovatif dan kreatif.
- f. Berorientasi ke masa depan.

Prinsip-Prinsip Inovasi

Tugas wirausaha koperasi yang utama adalah menciptakan inovasi-inovasi yang baru yang menguntungkan. Agar ia berhasil melaksanakan misinya, beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh wirausaha seperti yang dikemukakan oleh Peter F. Drucker (1988) sebagai berikut:

- a. Inovasi harus mempunyai tujuan dan sistematis yang dimulai dengan menganalisis peluang.
- b. Inovasi harus bersifat konseptual dan perfectual, oleh karena itu harus sering pergi keluar untuk melihat-lihat, bertanya dan mendengarkan.
- c. Agar efektif inovasi harus sederhana dan difokuskan.
- d. Inovasi yang efektif harus dimulai dari yang kecil, tidak perlu muluk-muluk dan cobalah melakukan sesuatu yang khas.
- e. Inovasi yang berhasil harus mengarah pada kepemimpinan, artinya semua strategi mengarah pada pemanfaatan sebuah inovasi, harus memperoleh kepemimpinan dalam lingkungan tertentu.
- f. Jangan berlagak pintar, inovasi harus ditangani oleh manusia biasa.
- g. Jangan mencoba mengerjakan banyak pekerjaan sekaligus.
- h. Jangan coba-coba melakukan inovasi bagi masa depan.
- i. Harus ingat bahwa inovasi adalah karya.
- j. Agar berhasil, seorang inovator harus membina kekuatannya.
- k. Harus diingat, inovasi adalah dampak dalam perekonomian masyarakat.



2. Lembar Pelatihan

- 1) Suatu koperasi mahasiswa mempunyai nilai transaksi dengan non anggota jumlah lebih besar dari pada transaksi dengan anggotanya. Artinya, pembelian yang
 - a. Bagaimana pendapat anda tentang kasus koperasi mahasiswa tersebut?
 - b. Apa yang anda lakukan seandainya menjadi anggota koperasi tersebut ?

- 2) Bertitik tolak dari visi dan misi tersebut, pemberdayaan koperasi dapat beberapa sudut pandang Yaitu:
 - a. Koperasi sebagai media dari suatu proses.
 - b. Koperasi sebagai suatu metode.
 - c. Koperasi sebagai suatu program.
 - d. Koperasi sebagai suatu gerakan.Coba saudara berikan analisisnya ?