

TESIS

**KEPEMIMPINAN LOKAL
DAN KEBERHASILAN KOPERASI**

*Studi Kasus Di Kabupaten Bantaeng
Sulawesi Selatan*



Oleh

M. Bachtiar
099712695-M

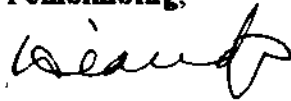
**PROGRAM ILMU-ILMU SOSIAL
PASCASARJANA UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
1999**

Lembar Pengesahan

**TESIS INI TELAH DIUJIKAN DAN
DINYATAKAN LULUS
TANGGAL 22-11-1999**

Oleh

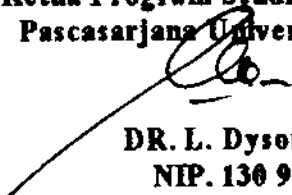
Pembimbing,



**Prof. Sostandyo Wignjosebroto, MPA
NIP. 130 178 043**

Mengetahui:

**Ketua Program Studi Ilmu-Ilmu Sosial
Pascasarjana Universitas Airlangga,**



**DR. L. Dyson P., MA
NIP. 130 937 724**

ABSTRACT

The objective of this research was to know the local leadership's role and strategy and success of KUD (cooperatives) being the self-reliance one. Local culture brought the local leaders into action in associated with KUD activity in rural community.

The results showed that the leaders's role and strategy through local culture application could make the cooperatives to be self-reliance, increase income level for cooperative members and community in general. Furthermore, the local leadership followed some recent global changes by using modern management and some forces derived from local government relative to KUD management.

There were leadership properties on the basis of local culture in KUD management in rural community. This agreed with cultural values and economical purposes to which the success of KUD depend on. Socio-economical and cultural values still became their strong spirits in making relationship to another cooperatively.

Working condition and lifestyle of community were vital requirements besides local culture to build up the cooperatives. Determination of operation type and economical means in cooperatives adjusted to working condition and lifestyle of community served as the established strategy for the successful self-reliance KUD.

UCAPAN TERIMA KASIH

Atas rahmat Allah Swt, yang dilimpahkan kepada hambanya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan tesis ini walaupun masih sangat sederhana.

Tesis ini pada dasarnya bertujuan untuk memahami peran dan strategi kepemimpinan lokal dan keberhasilannya memandirikan koperasi/KUD.

Tesis ini merupakan tugas akhir dan syarat dalam mengikuti program magister di program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Karena itu peneliti ucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya, sebesar-besarnya, dan setulusnya kepada :

Prof Soetandyo Wignjosoebroto MPA, selaku pembimbing yang senantiasa memberikan perhatian, dorongan, bimbingan dan saran-saran sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini.

Dengan selesainya tesis ini, selayaknya peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada :

Prof. dr. Soedarto, Ph.D, selaku rektor Universitas Airlangga Surabaya yang telah memberikan kepercayaan dan kesempatan pada peneliti untuk mengikuti pendidikan program magister di program pascasarjana Universitas Airlangga.

Pemerintah RI cq. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan melalui Proyek PGSM yang telah memberikan beasiswa kepada peneliti.

Direktur, Asisten Direktur dan seluruh staf program pascasarjana Universitas Airlangga yang telah memberikan kesempatan, pelayanan dan fasilitas selama peneliti menimba ilmu pada program ilmu-ilmu sosial di program pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

DR. Laurentius Dyson P.MA, selaku ketua program Ilmu-ilmu sosial dan sebagai ketua tim penilai tesis, serta seluruh dosen program studi ilmu-ilmu sosial yang telah banyak memberikan bimbingan dan masukan selama perkuliahan.

Prof DR. H.M.Idris Arief, selaku rektor Universitas Negeri Makassar Sulawesi Selatan, yang telah memberikan kesempatan dan dorongan kepada peneliti

untuk menempuh program magister di program pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Dra. Sutinah MS, Drs. Doddy S. Singgih MS, Drs. Haryadi Msi, sebagai anggota tim penilai tesis yang telah banyak memberikan masukan dalam penulisan tesis ini.

Rekan-rekan yang telah berjasa memberikan sumbangan baik materil maupun moril dalam penulisan tesis ini.

Akhirnya kepada kedua orangtua, keluarga, isteri dan anak-anak tercinta peneliti yang selalu mendoakan dengan penuh keikhlasan dan ketabahan, dan kepadanya tesis ini peneliti peruntukkan.

Peneliti berharap semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi kita semua terutama diharapkan dapat menjadi acuan bagi perencanaan pembangunan sumberdaya koperasi pedesaan dalam mendukung otonomi daerah.

Semoga Allah Yang Maha Kuasa memberkati kita semua, Amin !

Surabaya, 22 Nopember 1999.-

M. Bachtiar

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I. PENDAHULUAN.....	01
Latar Belakang Masalah	01
Rumusan Masalah	18
Tujuan Penelitian	20
Manfaat Penelitian	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	22
Konsep Keberhasilan Koperasi	22
Konsep Kepemimpinan Lokal	28
Peran Kepemimpinan Lokal	33
Strategi Kepemimpinan Lokal	40
BAB III METODE PENELITIAN.....	53
Definisi Operasional	53
Tipe Penelitian.....	54
Lokasi Penelitian.....	55
Informan Penelitian.....	55
Jenis Informasi	58
Teknik Pengumpulan Data.....	59
Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	61

BAB IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	63
Koperasi di Kabupaten Bantaeng	63
Deskripsi Kecamatan Persiapan Pesisir	66
Keadaan Geografis	68
Keadaan Demografis	69
Pendidikan	70
Agama	70
Mata Pencaharian	71
KUD ARNAS di Kecamatan Persiapan Pesisir	74
BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	78
Peran Kepemimpinan Lokal di Bidang Kelembagaan	
koperasi/KUD	78
Peran Kepemimpinan Lokal di Bidang Permodalan	
Koperasi/KUD	92
Peran Kepemimpinan Lokal Koperasi/KUD di Bidang Usaha .	97
Strategi Kepemimpinan Lokal Koperasi/KUD di Bidang	
Kelembagaan dan Usaha Koperasi	102
Strategi Kepemimpinan Lokal di Bidang permodalan	
Usaha koperasi	116
BAB VI. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI TEORETIK	127
Kesimpulan	127
Implikasi Teoretik	131

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR LAMPIRAN

**Lampiran 1. Tabel 3. Data Keragaan Strategi Kepemimpinan Koperasi/KUD
di Kabupaten Bantaeng Sulawesi Selatan tahun 1996-
1998.**

**Lampiran 2. Tabel 4. Perbandingan Kemajuan Strategi Kepemimpinan
Koperasi/KUD di Kabupaten Bantaeng Sulawesi
Selatan Tahun 1996-1998.**

BAB I

PENDAHULUAN

.Bagian pendahuluan ini dikemukakan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian

Latar Belakang Masalah



Sebagian terbesar penduduk /bangsa Indonesia mendiami wilayah negara terluas kurang lebih 80 % yang disebut *pedesaan* mereka hidup dalam suasana kehidupan dengan sistem mata pencaharian hidup yang pada dasarnya belum banyak berubah, yaitu ekonomi rumah tangga *autarkisme* dengan masuknya peralatan-peralatan teknologi modern, lambat laun penduduk desa yang tak mampu bertahan dengan peralatan sederhana dan lahan terbatas, menerima kehidupan baru sebagai buruh tani yang hanya memiliki kemampuan tenaga kerja fisik, secara garis besar itulah gambaran sosial ekonomi desa. Di pihak lain kaum modal Indonesia, atau pengusaha-pengusaha dengan andalan peralatan modal usaha dan penguasaan faktor produksi mengikuti pertumbuhan ekonomi dengan cara pengelolaan berskala lebih luas, nasional dan internasional, walaupun jumlah pengusaha nasional memang amat kecil dibandingkan dengan pengusaha tradisional, tetapi kemampuan pengusaha nasional yang lebih besar dalam arti kemampuan menentukan kehidupan ekonomi bangsa. Kegiatan koperasi untuk mengangkat usaha rakyat pedesaan yang kurang

berkemampuan mengembangkan usaha-usaha mandiri, ternyata juga berada dalam garis belakang, karena kemampuan masyarakat *berorganisasi* sebagai syarat mutlak kebangkitan koperasi masih sangat lemah, akhirnya dalam pertarungan antara dua kenyataan ekonomi itu bertangsiung dalam waktu yang lama dapat dimenangkan oleh kaum modal dengan usaha yang terorganisasi secara luas, baik nasional maupun internasional, sehingga bagian terbesar masyarakat pedesaan akan menjadi buruh kaum modal itu, mereka yang dapat bertahan dalam kemandirian usahanya dapat menjadi kekuatan baru dengan menggalang kehidupan masyarakat desa lewat organisasi ekonomi koperasi¹

Koperasi merupakan gerakan rakyat yang dikembangkan untuk mewujudkan demokrasi sosial ekonomi. Oleh sebab itu Martin Luther percaya bahwa demokrasi ekonomi yang didalamnya terwujud pemerataan pendapatan dapat tercapai melalui koperasi yang mandiri yang menjaga citra otonominya. Bahkan Alberto Monge dan Presiden Costa Rica mengatakan bahwa kalau koperasi berhasil maka pemerataan pendapatan dapat terwujud dan keadilan sosial dapat dinilai secara memadai, negara tidak dapat diinfiltrasi oleh pihak tertentu yang suka menggunakan isu keadilan sosial untuk mengguncangkan masyarakat.² Karena itu koperasi diharapkan dapat berperan sebagai pengimbang kekuatan sosial ekonomi yang terkonsentrasi pada kelompok-kelompok tertentu, bahkan dalam posisinya sebagai *soko guru* perekonomian

¹ Mattulada, *Kebudayaan, Kemanusiaan, dan Lingkungan Hidup*, edisi pertama, (Ujung Pandang, Hasanuddin University Press, 1997), h. 21-22

² Marthen Luther, dalam Thoby Mutis, *Pengembangan Koperasi*, kumpulan karangan, (Jakarta: PT Gramedia Widya Sarana Indonesia, 1992), h. 71-73

nasional, koperasi dapat menjadi kekuatan sosial ekonomi dan menentukan pola perilaku sosial ekonomi nasional. Oleh sebab itu koperasi dalam perjuangannya ke arah itu memerlukan otonomi khusus baik secara sosial, ekonomi, maupun politik dan budaya di luar pemerintahan supaya menjadi inti kekuatan, memiliki *core business* yang jelas dengan cara memanfaatkan segala sumber potensi dari kekuatan usaha yang ada di lingkup mereka, termasuk akumulasi modal yang dapat diciptakan oleh pemimpin/ aktor, manajer dan anggotanya (pengurus, pengawas, anggota) melalui partisipasi semua pihak (koperasi, masyarakat dan pemerintah). Jika hal ini dapat dicapai, maka koperasi dapat hadir menjadi salah satu pelaku sosial ekonomi yang berhasil mandiri dan mengakar pada budaya masyarakat yang bersangkutan. Keberhasilan kemandirian itulah menyebabkan koperasi dapat berkembang menjadi besar, karena koperasi tetap memiliki keterikatan ke bawah-ke masyarakat yang memilikinya³

Keberhasilan kemandirian koperasi tidaklah mudah karena koperasi juga memiliki cakupan multi-dimensi yang bersifat strategis terhadap proses pembangunan bangsa Indonesia, sebab eksistensi koperasi sebagai gerakan rakyat menyandang empat karakteristik sekaligus yaitu, *pertama*, koperasi sebagai sistem normatif karena mekanisme yang berkembang di dalamnya tidak terlepas dari pranata sosial budaya masyarakat itu sendiri, *kedua*, koperasi merupakan mekanisme pendidikan bagi para anggotanya, *ketiga*, koperasi sebagai organisasi ekonomi yang berwatak sosial sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan dan gotong-royong, dan

³ Ninik Widiyanti, *Manajemen Koperasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1991), h.18-19

keempat, koperasi merupakan organisasi kekuatan manakala semangat berkoperasi telah benar-benar hidup di tengah masyarakat, maka pada gilirannya koperasi dapat menjadi organisasi kekuatan yang besar ditinjau dari segi ekonomi, politik, sosial budaya dan ketahanan nasional, karena bukankah suatu ketijaksanaan pembangunan nasional tersebut tercermin dalam ketahanan keluarga dan ketahanan individu⁴

Gambaran yang ideal tersebut berubah total manakala kita membicarakan kehidupan koperasi yang menggantungkan diri pada *kemampuan* pemimpin/aktor (pengurus), karyawan, pengawas dan anggota dalam membangun partisipasi masyarakat dan pemerintah. Keberhasilan kemandirian koperasi yang bertebaran di seluruh persada Indonesia, pada kenyataannya masih jauh dari harapan masyarakat. Koperasi saat ini masih miskin dalam segala hal, soal teknologi misalnya koperasi benar-benar berada dalam kondisi memprihatinkan. Berdasarkan data resmi pemerintah, kiprah koperasi secara kuantitatif pertumbuhan koperasi masih perlu dipertanyakan. Akumulasi dana yang diperoleh seluruh koperasi hanya Rp 4,54 triliun dengan volume usaha sebesar Rp 8,19 triliun, rendahnya nilai pendapatan ekonomis koperasi menempatkan lembaga ini hanya dapat menjadi sektor marginal dalam perekonomian nasional, karenanya tidak keliru jika dikatakan bahwa keberadaan koperasi di Indonesia dalam konteks kelembagaan, permedalan dan pengembangan usaha, masih dalam upaya pencarian dan penyesuaian yang pas dengan sistem sosial ekonomi yang berlangsung, dalam plot semacam itu perjalanan

⁴ Soejono AG dkk, Koperasi dalam Sorotan Pers, (Jakarta : Pustaka Sinar Harapan, 1996), h.137

koperasi cukup banyak menjumpai kendala internal dan eksternal⁵. Menurut Mubyarto koperasi Indonesia dewasa ini belum berkembang bukanlah semata-mata karena modalnya kurang, atau manajemennya kurang handal, tetapi lebih banyak disebabkan *kekeliruan* konsep dan teori yang mendasari kebijakan pengembangannya. Pemerintah selama ini sangat terkesan menganut paham koperasi adalah badan usaha dan semata-mata badan usaha⁶.

Pandangan semacam itu membuat koperasi dan perannya dalam perekonomian Indonesia semakin kelabu karena terdapat perbedaan pandangan yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Di satu pihak ada yang mengatakan bahwa keberhasilan kemandirian koperasi lebih disebabkan karena partisipasi anggota, sebab partisipasi anggota akan menghasilkan permodalan bagi pengembangan koperasi. Menurut Mubyarto koperasi adalah *soko guru* ekonomi rakyat banyak, dan hanya akan kuat apabila peran serta anggotanya benar-benar berjalan secara efektif⁷. Demikian pula Sutrisno Iwanto mengatakan bahwa kunci keberhasilan koperasi terletak pada seberapa banyak jumlah masyarakat/petani dapat diorganisir dan dikontrol, pengalaman Jepang menunjukkan bahwa koperasi benar-benar menjadi kekuatan yang sangat ampuh bila 100 % petani telah menjadi anggota koperasi⁸.

⁵ Idem, h.139

⁶ Mubyarto, *Strategi Pembangunan Masyarakat Desa di Indonesia*, edisi pertama, (Yogyakarta: Aditya Media, 1996), h.4

⁷ idem, h.30

⁸ Sutrisno Iwanto, *Peranan Koperasi dalam Proses Transformasi Struktural*, (LP3S: Prisma 7, 1991), h.81-90.

Kemudian di pihak lain, ada yang mengatakan bahwa ketidakberhasilan kemandirian koperasi lebih disebabkan oleh kurangnya permodalan dan kurang berfungsinya kepemimpinan koperasi, sehingga sumber daya potensial tidak/kurang dapat dimanfaatkan secara maksimal. Di sisi lain karena pengaruh kultur lingkungan yang feodal dan kerapuhan manajemen⁸ Selain itu pengelolanya tidak mempunyai jiwa usaha, dan kalau tidak dapat mengelola usaha, jangan mengharap pengurus bisa membalikkan keadaan demikian Nurdin Halid (dalam Suyono.AG dan Irsyad Muchtar,dkk), di samping itu kelemahan koperasi kebanyakan berpangkal pada rendahnya sumber daya manusia dan untuk mengatasi kendala tersebut, yaitu melalui sistem manajemen partisipatif dengan pendekatan budaya⁹. Ninik Widiyanto mengatakan bahwa manajemen merupakan sesuatu yang sangat penting namun perlu dimengerti bahwa manajemen merupakan lembaga dasar yang paling kurang dikenal dan paling kurang dimengerti, bahkan orang-orang dalam lingkungan sebuah koperasi kerap kali tidak mengetahui apa yang dilakukannya menurut manajemen mereka, dan apa yang harus dilakukannya, sebagaimana manajemen bertindak, dan mengapa demikian halnya¹⁰.

Adanya perbedaan pandangan dari para ahli tersebut, menunjukkan fenomena penyebab keberhasilan kemandirian koperasi belum jelas ujung pangkalnya karena sangat kompleksnya permasalahan koperasi. Namun demikian Ninik Widiyanti

⁸ Thoby, Mutis, *Pengembangan Koperasi*, edisi pertama (Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 1992), h.65.

⁹ Nurdin Halid, dalam Soejono AG dkk, *Koperasi ...*, idem, h.218

¹⁰ Ninik Widiyanti, *Manajemen ...* idem, h.7-8

menegaskan bahwa sukses tidaknya sesuatu organisasi untuk bagian yang besar tergantung kepada orang-orang yang menjadi anggotanya. Betapapun sempurnanya rencana-rencana organisasi dan ketatnya pengawasan serta penelitiannya, bila orang-orang yang terlibat langsung di dalam kegiatan itu tidak mau melakukan pekerjaan yang diwajibkan kepada mereka atau bila mereka tidak dapat menjalankan tugas yang dipercayakan dan diwajibkan kepadanya atau mereka tidak dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan minatnya dan merasa gembira maka seorang manajer tidak akan dapat mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapai¹¹. Walaupun demikian, koperasi sebagai suatu sistem yang berorientasi pada tercapainya tujuan yaitu kesejahteraan sosial bagi anggota dan masyarakat pada umumnya, juga tidak terlepas dari kultur organisasi koperasi yang membutuhkan keterbukaan dan kesempatan untuk meningkatkan iklim keorganisasian yang sehat dan pantas, seraya meninggalkan tingkah laku anti kebersamaan dalam sistem¹².

Koperasi adalah organisasi bisnis yang mempunyai watak sosial, oleh karena itu laba atau keuntungan merupakan tujuan utama dalam rangka mewujudkan kesejahteraan sosial bagi anggota dan masyarakat pada umumnya. Dengan demikian koperasi adalah badan usaha yang berbadan hukum dan beranggotakan orang seorang, maka koperasi dalam melaksanakan kegiatannya selalu berdasar pada prinsip-prinsip koperasi, sekaligus sebagai gerakan sosial ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Koperasi sebagai wadah perjuangan masyarakat

¹¹ Idem, h. 7

¹² Thoby Mutis, Pengembangan ... idem h.54.

ekonomi lemah, agar supaya dapat berkembang maju maka koperasi harus aktif membangun partisipasi dan simpatik anggota, masyarakat dan pemerintah, disamping harus beroperasi dengan efektif, efisien, inovatif, serta didukung oleh kepemimpinan strategis, karena sesuai dengan Undang-Undang No.25 Tahun 1992 kekuasaan tertinggi dalam koperasi terletak pada anggota melalui mekanisme rapat anggota dan dilaksanakan setiap tahun. Dengan demikian proses pengangkatan pimpinan (pengurus dan pengawas) koperasi dilakukan melalui mekanisme rapat anggota, pengangkatan karyawan koperasi adalah kewenangan pengurus berdasarkan keputusan rapat anggota, karena itu kepemimpinan koperasi merupakan satu kesatuan dari tiga pihak (*Tripartite*) yaitu: pengurus karyawan dan pengawas koperasi (kepemimpinan kolektif)¹³

Koperasi adalah organisasi yang aktivitasnya dari, oleh, dan untuk anggota, karena anggota-anggota itulah yang memiliki koperasi secara bersama-sama. Maju mundurnya koperasi itu sebagian besar tergantung dari kegiatan-kegiatan anggota itu sendiri. Namun demikian, partisipasi anggota tidak dapat tercipta dengan begitu saja tetapi memerlukan kepemimpinan. Oleh sebab itu keberhasilan kemandirian koperasi sangat tergantung pada kepemimpinan aktor memainkan peran dan strateginya dalam membangun dan menjalin interaksi positif baik secara internal organisasi di antara ketiga pilar koperasi (anggota, pengawas, pengurus dan karyawan koperasi), maupun secara eksternal organisasi (masyarakat, pemerintah dan pelaku ekonomi lainnya).

¹³ Sukamdiyo, *Manajemen Koperasi*, (Jakarta : Erlangga, 1997), h.6-7

Teori bertindak atau aksi dari Talcott Parsons menekankan faktor kebebasan individu memilih kerangka alat dan tujuan tetapi kebebasan itu dipengaruhi oleh kondisi situasional dan norma-norma serta nilai-nilai sosial yang menuntun dan mengatur tingkah laku individu (pimpinan)¹⁴ Suatu koperasi didirikan berdasarkan norma-norma dan nilai-nilai sosial yang telah disepakati oleh, dari dan untuk masyarakat yang mendirikaninya. Oleh sebab itu pimpinan/aktor yang ingin tampil untuk membangun usaha koperasi yang berhasil menjadi koperasi mandiri, segala aktivitasnya senantiasa bersandar pada norma-norma dan nilai-nilai kooperatif dengan mendahulukan kepentingan bersama di atas kepentingan individu. Di dalam mengupayakan keberhasilan kemandirian koperasi/KUD aktor/pimpinan bebas memilih peran dan strategi (kebijakan) yang dapat digunakan untuk mencapainya, namun dalam kebebasannya memilih alternatif-alternatif (alat - tujuan) peran dan strategi kepemimpinan (*actor*) tetap memperhatikan faktor-faktor kondisi situasional dan norma-norma serta nilai-nilai sosial dalam kepemimpinannya.

Anthony Giddens dalam teori Strukturasi, ia tidak memandang struktur ataupun aktor/agent sebagai dua hal yang dikotomis sehingga menghasilkan dualisme struktur, tetapi sebaliknya dua hal tersebut saling berhubungan secara dialektis dan kontinum untuk menghasilkan dualitas struktur. Aktor (pimpinan) menurut pandangan ini aktor aktif dalam mengkonstruksi kehidupan sosial atau keberhasilan kemandirian koperasi atas dasar kemampuannya sendiri¹⁵.

¹⁴ Margaret, M. Poloma, *Sosiologi Kontemporer*, (Jakarta: CV Rajawali, 1984), h. 172

¹⁵ Anthony Giddens, David Held, *Teori Sosial Kontemporer*, (Jakarta, Rajawali: Pers, 1987), h. 119

Hal ini memberikan kesan bahwa keberhasilan memandirian koperasi di Indonesia tidak dapat terlepas dari peran dan strategi kepemimpinan aktor (pimpinan) dalam menghimpun segala sumber daya dan memanfaatkannya secara maksimal (efisiensi dan efektivitas) dalam rangka mencapai kesejahteraan sosial ekonomi anggotanya dan masyarakat pada umumnya.

Masyarakat Bantaeng adalah termasuk masyarakat pedesaan dengan mata pencaharian bertani dengan kategori petani kombinasi antara tradisional dan modern, namun masih ada yang tergolong tradisional dan ada sudah tergolong modern. Kemampuan masyarakat berorganisasi, bergabung dalam suatu usaha koperasi telah dilakukan, hal ini dibuktikan dengan terbentuknya usaha koperasi sebanyak 81 buah, terdiri atas 6 Koperasi Unit Desa (KUD) dan 75 koperasi non KUD, yang tersebar pada 6 (enam) wilayah kecamatan di Kabupaten Bantaeng. Di Kab. Bantaeng (*Butta Towa*: nama lain dari Bantaeng), semua koperasi yang disebutkan telah berbadan hukum dan telah berhasil mandiri berdasarkan kriteria kemandirian koperasi yang telah ditetapkan pemerintah, kriteria tersebut mengacu pada Surat edaran Dirjen Bina Lembaga Koperasi No.1582/BLK/XXII/1984, tanggal 3 Desember 1984. Junto Inpres No.4 tahun 1984. Junto Surat Dirjen Pembinaan Koperasi Pedesaan No. 101/PKD/VIII/1994 tanggal 18 Agustus 1994, (sumber Departemen Koperasi Kab. Bantaeng, tahun 1999), di mana pada tahun sebelumnya yaitu sebelum Kabinet Reformasi tahun 1997, jumlah koperasi baru mencapai 59 buah, dan sesudah Kabinet Reformasi jumlah koperasi semakin meningkat menjadi 81 buah atau meningkat

sebesar 43,14 % dalam kurun waktu tahun 1997 sampai dengan 1999. Ternyata krisis sosial, ekonomi moneter dan politik yang melanda Indonesia dewasa ini dapat mendorong sebagian masyarakat untuk membentuk koperasi dalam rangka pemenuhan kebutuhan mereka.

Sesuai dengan pengamatan pendahuluan peneliti khususnya KUD di Kab. Bantaeng, dari 6 KUD yang diamati ternyata terdapat satu buah KUD yaitu KUD ARNAS yang dipimpin oleh pemimpin lokal dan kenyataannya KUD ARNAS telah berhasil mandiri dan kemajuannya lebih stabil dari lima KUD lainnya, baik dilihat dari aspek kelembagaan, permodalan maupun dari aspek usaha dan sisa hasil usaha (SHU).

KUD ARNAS dalam kurun waktu tiga tahun (1996 - 1998) pada aspek kelembagaan (anggota) kelihatannya ia sudah dapat mengumpulkan anggota sebanyak 3860 orang, jika dibandingkan dengan lima KUD lainnya seperti KUD Bonto Manai anggota yang dihimpun hanya sejumlah 3603 orang, perbedaannya tidak terlalu banyak hanya sebanyak 257 orang. KUD Sunggu Manai anggota yang dapat dikumpulkan hanya sejumlah 3480 orang, selisihnya juga tidak terlalu menyolok karena hanya sebanyak 380 orang. KUD Tamarunang anggota yang dapat dikumpulkan hanya 3150 orang, selisihnya juga tidak terlalu jauh hanya 710 orang. KUD Subur anggota yang dapat dikumpulkan sejumlah 2224 orang. Perbedaan jumlahnya agak besar dari KUD lainnya yaitu sejumlah 1636 orang. KUD Karya anggota yang dapat dihimpun sebanyak 3665 orang, perbedaannya sangat kecil yaitu 195 orang. Di aspek modal usaha. KUD ARNAS modal usaha yang dapat

dikumpulkan melalui anggotanya dan masyarakat pendukungnya yaitu Rp 176.044.000. Kalau dibandingkan dengan: KUD Bonto Manai modal usaha yang dapat dihimpun melalui anggota dan masyarakat pendukungnya yaitu hanya Rp 90.454.000. Selisihnya cukup besar yaitu Rp 85.585.000. KUD Sunggu Manai modal usahanya yang dapat dikumpulkan melalui anggota dan simpatisannya hanya Rp 63.829.000. Perbedaannya cukup besar yaitu Rp 112.165.000. KUD Tamarunang modal usaha yang terkumpul lewat anggota dan masyarakat simpatisannya adalah Rp 22.762.000. Perbedaannya juga cukup besar yaitu Rp 153.282.000. KUD Subur jumlah modal usaha yang dapat dikumpulkan lewat anggota dan masyarakat pendukungnya yaitu Rp 33.807.000. Selisih jumlahnya cukup besar yaitu Rp 153.282.000. Selisih jumlahnya juga cukup besar yaitu Rp 140.237.000. KUD Karya jumlah modal usaha yang telah dikumpulkan melalui anggota dan masyarakat pendukungnya hanya Rp 35.985.000. Selisih jumlahnya cukup besar hampir dengan KUD Subur yaitu Rp 140.059.000. Di aspek usaha KUD ARNAS unit usaha yang telah dibangun berjumlah 11 buah. KUD Bonto Manai, KUD Sunggu Manai, KUD Tamarunang, KUD Karya masing-masing unit usahanya berjumlah 9 buah, selisihnya masing-masing berjumlah dua buah unit usaha. KUD Subur jumlah unit usaha yang dapat dibina selama ini baru 6 buah, perbedaannya berjumlah 5 buah unit usaha. Di aspek sisa hasil usaha (SHU), KUD ARNAS dalam mengelola 11 unit usaha, ia telah mendapatkan sisa hasil usaha sebanyak Rp 591.150.000, dan kalau dibandingkan dengan KUD lainnya seperti: KUD Bonto Manai, sisa hasil usaha yang didapatkan dalam mengelola 9 unit usahanya hanya sejumlah Rp 158.725.000,

selisihnya cukup besar yaitu Rp 432.425.000, pembesaran jumlah perbedaan ini mungkin disebabkan strategi kebijakan kurang mengena sasaran sehingga perbedaan SHUnya terjadi demikian adanya. KUD Sunggu Manai, sisa hasil usaha yang berhasil diraih dalam mengelola 9 unit usahanya hanya Rp 58.270.000. Perbedaannya juga cukup besar yaitu Rp 532.880.000, hal mungkin dikarenakan keberadaannya di KUD itu hanya secara terpaksa sehingga membawa dampak pada perolehan SHU. KUD Tamarunang, sisa hasil usaha yang dapat diperoleh dalam mengelola 9 unit usaha, jumlahnya Rp 148.150.000, selisih sisa hasil usahanya berjumlah Rp 443.000.000, besarnya perbedaan ini mungkin disebabkan kebijakan pemasarannya kurang sesuai dengan budaya masyarakat atau kepemimpinannya tidak mendapat legitimasi dari anggota dan masyarakat setempat. KUD Subur, sisa hasil usaha yang didapatkan dari 6 unit usahanya hanya berjumlah Rp 4.615,000, rendahnya perolehannya dari unit usaha tersebut mungkin lebih disebabkan oleh masalah internal organisasi sehingga tahun 1996 tidak dapat beroperasi seperti layaknya KUD yang lain. KUD Karya, sisa hasil usaha yang dapat diperoleh dalam mengelola 9 unit usahanya yaitu sebanyak Rp 74.450.000. selisihnya cukup besar yaitu sebanyak Rp 516.700.000, pembesaran jumlah ini mungkin dapat dikarenakan kemampuan manajerial pemasaran sehingga partisipasi anggota dan masyarakat agak berkurang sehingga sisa hasil usaha yang dapat diterima agak berkurang. Dari fenomena fakta sosial tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan lokal dapat mengantar KUD ARNAS kejenjang KUD mandiri.

Tabel 1. Data Kemajuan 6 KUD di Kab. Bantaeng Tahun 1996 - 1998.

No.	KUD	Tahun	A s p e k				Pimpinan
			Kelembagaan	Modal (Rp)	Usaha (Unit)	SHU (Rp)	
1.	ARNAS	1996	1.250 Orang	55.074.000	3	55.000.000	Lokal
		1997	1.280 Orang	59.752.000	3	61.000.000	
		1998	1.330 Orang	61.218.000	4	75.150.000	
2.	Bonto Manai	1996	1.201 Orang	29.759.000	3	51.000.000	Non Lokal
		1997	1.201 Orang	30.785.000	3	48.950.000	
		1998	1.201 Orang	29.910.000	3	54.200.000	
3.	Sunggu Manai	1996	1.160 Orang	23.393.000	3	48.750.000	Non Lokal
		1997	1.160 Orang	23.919.000	3	48.950.000	
		1998	1.160 Orang	16.567.000	3	48.500.000	
4.	Tamarunang	1996	1.050 Orang	31.850.000	3	48.350.000	Non Lokal
		1997	1.050 Orang	32.626.000	3	40.550.000	
		1998	1.050 Orang	39.700.000	3	41.250.000	
5.	Subur	1996	macet	-	-	-	Non
		1997	1.112 Orang	17.186.000	3	2.225.000	Lokal
		1998	1.112 Orang	16.621.000	3	2.410.000	
6.	Karya	1996	1.220 Orang	11.915.000	3	2.416.000	Non
		1997	1.225 Orang	13.296.000	3	2.510.000	Lokal
		1998	1.221 Orang	10.774.000	3	2.535.000	

Sumber: Departemen Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah Kab. Bantaeng Tahun 1999.

Fenomena peningkatan koperasi di Kabupaten Bantaeng tersebut, seiring dengan terjadinya krisis sosial ekonomi dan moneter pada tahun 1997 sampai tahun 1999 ini, justru koperasi di lokasi ini semakin bertambah jumlahnya dan berkembang. Selain itu pula, terdapat keunikan, sebab hanya satu buah KUD di Kab. Bantaeng yang dipimpin oleh pemimpin lokal dan nampaknya ia dapat membawa KUD yang dibinanya menjadi KUD mandiri seperti KUD lainnya. Bahkan ia lebih berhasil menjalankan visi dan misi KUD daripada pemimpin lainnya. Dengan demikian pemimpin lokal dapat menjadi benang penghubung antara kepentingan bisnis organisasi dan kepentingan sosial anggota dan masyarakat umumnya. Dari fenomena-fenomena tersebut sehingga penulis merasa terdorong untuk mengadakan penelitian tentang kepemimpinan lokal di wilayah tersebut, di samping itu sebelumnya belum pernah ada yang melakukan penelitian atau mengungkap fenomena itu pada hal sangat menarik untuk diketahui apalagi dalam rangka menghadapi Otonomi daerah dan globalisasi sosial ekonomi dunia.

Seiring dengan itu penelitian tentang koperasi sudah banyak dilakukan oleh para ahli antara lain: Thoby Mutis, hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa penguasaan akan analisis dan tata audit serta aspek manajemen koperasi masih kurang, pengetahuan dan ketrampilan anggota badan pemeriksa lebih tinggi daripada pengurus harian anggota yang aktif. Keberhasilan dalam tiga tahun terakhir, pertumbuhan anggota rata-rata untuk keempat puluh koperasi kredit adalah

30,03% per tahun¹⁶. Penelitian lain yang dilakukan oleh Edward tentang pengaruh variabel kemandirian terhadap pencapaian tujuan Koperasi Unit Desa (KUD) hasilnya menunjukkan bahwa manajer, pimpinan, anggota, kelembagaan dan operasional berpengaruh positif terhadap pencapaian tujuan, Variabel kemandirian pimpinan merupakan variabel yang sangat berpengaruh langsung terhadap pencapaian tujuan. Dengan demikian kemajuan koperasi (KUD) di masa kini dan di masa mendatang kepemimpinanlah yang pertama harus diperhatikan¹⁷. Menurut temuan *International Labour Organization* (ILO) keberhasilan koperasi kredit Leshoto, karena 75% anggotanya yang berjumlah 22.000 adalah wanita. Para wanita berperan sangat menonjol dalam *leadership* (kepemimpinan) koperasi. Keberhasilan mereka untuk terlibat secara aktif dalam aneka kegiatan koperasi sungguh mengagumkan¹⁸.

Said Qures dalam penelitiannya tentang variabel kepemimpinan terhadap keberhasilan koperasi Pegawai Negeri, hasilnya menunjukkan bahwa peranan hubungan antarpribadi, peranan pengendali informasi dan peranan pembuat keputusan mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap keberhasilan koperasi¹⁹. Selain itu, studi Syamsul Bakhri tentang Pengaruh Persepsi mengenai Perilaku Kepemimpinan Tradisional Bugis-Makassar dan motif berprestasi terhadap kinerja pengelola koperasi/KUD. Hasil studi tersebut menemukan bahwa pengaruh unsur-

¹⁶ Thoby Mutis, Pengembangan... Idem, h.55

¹⁷ Idem, h.74

¹⁸ Idem, h.56

¹⁹ Said Qures, Pengaruh Variabel Kepemimpinan Terhadap Keberhasilan Koperasi Pegawai Negeri di Kota Malang, (Malang: Tesis PPS Unibraw, 1995), h.70

unsur kepemimpinan terhadap kinerja pengelola menunjukkan pengaruh nyata, kecuali unsur *warani*. Adapun mengenai hubungan persepsi terhadap unsur kepemimpinan tradisional Bugis-Makassar dan motif berprestasi pengelola koperasi/KUD memiliki hubungan yang signifikan, kecuali unsur *kancwa-nawa*²⁰. Redding dan Casey dalam studinya tentang keyakinan dan perilaku manajerial, hasilnya ditemukan bahwa di Hongkong, Jepang, Filipina, Vietnam, Thailand, Malaysia, Singapura dan Indonesia, keyakinan akan kemampuan bawahan dalam kepemimpinan dan berinisiatif adalah lemah. Khususnya di Indonesia, keyakinan akan perlunya partisipasi bawahan lebih rendah dibandingkan negara lain, dan dianggap adanya kecenderungan peran ideal pemimpin adalah paternalistik²¹. Sedangkan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja, hasilnya menunjukkan bahwa pemimpin tingkat menengah dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan, meskipun di lain pihak kematangan karyawan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan situasional, artinya kemampuan dan kemauan yang dimiliki karyawan tidak memberikan sumbangan yang berarti terhadap perubahan perilaku kepemimpinan²². Dengan demikian dalam masyarakat tradisional maupun yang sudah maju peradabannya, ternyata peran dan strategi kepemimpinan seorang pemimpin menjadi sangat penting, sebab suatu masyarakat

²⁰ Syamsul Bakhri Gaffar, *Pengaruh Persepsi Mengenai Perilaku Kepemimpinan Tradisional Bugis Makassar dan Motif Berprestasi Terhadap Kinerja Pengelola Koperasi/KUD*, (Bandung: Tesis PPS Unpad, 1997), h.100

²¹ Redding dan Casey dalam Soejono AG dkk, *Idem* h.101

maju ditandai dengan semakin meningkatnya kecerdasan, pengetahuan, teknologi, demokrasi dan hak azasi manusia (HAM), sehingga rasionalitas, efektifitas dan efisiensi dijadikan sebagai nilai moral yang tinggi. Jika demikian halnya, maka koperasi sebagai organisasi bisnis yang berwatak sosial tidak dapat terlepas dari persoalan kepemimpinan, terutama kepemimpinan lokal, sebab koperasi unit desa (KUD) berbasis di pedesaan dengan maksud untuk memberdayakan ekonomi masyarakat, oleh karenanya KUD tidak dapat terhindar dari kondisi sosial ekonomi kultural masyarakat di mana koperasi/KUD itu didirikan dan beroperasi.

Rumusan Masalah

Pada latar belakang masalah telah dikemukakan bahwa masyarakat Indonesia pada umumnya berdiam di pedesaan dengan mata pencaharian bertani. Adapun alat-alat pertanian yang digunakan bervariasi, ada yang menggunakan alat-alat tradisional dan ada juga menggunakan alat-alat pertanian semi modern. Kondisi semacam itu tidak terlepas dari kondisi sosial ekonomi masyarakat yang masih dianggap memprihatinkan, apalagi menghadapi otonomi daerah dan globalisasi ekonomi dunia di mana persaingan kehidupan sosial ekonomi semakin ketat dan ditandai dengan tuntutan profesionalisme.

²² Sri Suryani, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Koperasi di Malang. (Malang : Jurnal Ilmiah Unibraw, 1995), h.7

Koperasi sebagai wadah perjuangan sosial ekonomi masyarakat pedesaan, kegiatannya tidak dapat berjalan dengan baik, karena kemampuan berorganisasi masyarakat pedesaan masih lemah padahal pemerintah dan masyarakat sangat berkepentingan dengan pertumbuhan dan perkembangan koperasi /KUD yang sehat, berhasil dan mandiri, sehingga setiap kelemahan-kelemahan dalam tubuh /organisasi koperasi membutuhkan partisipasi dari semua pihak terutama dari pihak pemerintah dan masyarakat.

Koperasi/KUD sebagai organisasi usaha yang berwatak sosial dalam artian suatu bentuk usaha yang mengedapankan kebersamaan dan kekeluargaan telah melakukan fungsi-fungsi dan strategi kepemimpinan seperti perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pembinaan dan pengembangannya

Peran dan strategi kepemimpinan koperasi/KUD dapat menentukan keberhasilan kemandirian koperasi karena merupakan motor penggerak, stabilisator, dinamisator dan humanisator, oleh sebab itu segala kegiatan-kegiatan yang dilakukan diarahkan untuk bagaimana membuat komponen dan elemen-elemen koperasi/KUD berfungsi secara dinamis dan harmonis sesuai dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Koperasi sebagai organisasi memiliki beberapa dimensi yaitu dimensi usaha (bisnis) dan dimensi sosial, akan tetapi dalam pelaksanaannya kedua dimensi tersebut adalah satu kesatuan yang tak terpisahkan antara yang satu dengan lainnya .

Teori strukturasi dari Anthony Giddens memandang struktur dan aktor/agen sebagai dua hal yang dikotomis sehingga menghasilkan dualisme struktur, sebaliknya

dua hal tersebut saling berhubungan secara dealektis dan kontinum sehingga menghasilkan dualitas struktur. Aktor adalah partisipan yang aktif dalam mengkonstruksi kehidupan sosial, setidaknya menjadi tuan atas nasibnya sendiri. Jika demikian, keberhasilan kemandirian koperasi sangat ditentukan oleh peran dan strategi kepemimpinan aktor/agen (pimpinan) koperasi. Konsep-konsep peran dan strategi kepemimpinan aktor/agen (pimpinan) koperasi/KUD sudah barang tentu ia berlandaskan pada kondisi sosial ekonomi dan budaya masyarakat setempat disamping itu ia tetap mengikuti serta beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi terutama dalam hal globalisasi sosial ekonomi dunia yang senantiasa dapat berubah-ubah. Dengan demikian permasalahan yang diajukan adalah *bagaimanakah peran dan strategi kepemimpinan lokal dan keberhasilannya memandirikan koperasi/KUD?*

Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang diajukan sebagaimana yang telah dirumuskan di atas, maka penelitian ini bertujuan ingin memahami peran dan strategi kepemimpinan pemimpin lokal dan keberhasilannya memandirikan koperasi/KUD.

Manfaat Penelitian

Sehubungan dengan tujuan penelitian yang hendak dicapai, melalui penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan kontribusi pada pembinaan dan pengembangan koperasi pedesaan, yaitu sebagai bahan masukan bagi pemerintah daerah dalam mempertimbangkan penentuan kebijakan yang berkaitan dengan pembinaan koperasi terutama KUD.
2. Bagi peneliti lain, dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan awal untuk melakukan penelitian sejenis di masa kini maupun di masa yang akan datang.
3. Bagi peneliti sendiri, dapat digunakan sebagai bahan untuk pengkajian lebih lanjut dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, terutama dalam disiplin ilmu-ilmu sosial di masa yang akan datang (kepemimpinan koperasi).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab tinjauan pustaka ini dikemukakan konsep atau pengertian tentang keberhasilan koperasi, konsep kepemimpinan lokal, peran kepemimpinan lokal dan strategi kepemimpinan lokal dalam rangka mencapai keberhasilannya memandirikan koperasi/KUD.

Konsep Keberhasilan Koperasi/KUD

Hampir di seluruh dunia orang mengenal koperasi. Walaupun per definisi koperasi diartikan dengan cara yang berbeda-beda, namun pada umumnya koperasi dikenal sebagai suatu bentuk perusahaan yang unik. Ia tidak hanya dianggap berbeda dari perusahaan perseorangan yang berbentuk CV, tapi juga dianggap tidak sama dengan perusahaan-perusahaan yang dimiliki oleh sekumpulan orang seperti Firma dan Perseroan Terbatas (PT). Tetapi koperasi adalah suatu bentuk perusahaan yang didirikan oleh orang-orang tertentu, untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu, berdasarkan aturan-aturan dan tujuan tertentu pula²³.

Mohammad Hatta (dalam Sukamdiyo, 1997: 4) menyebutkan bahwa koperasi adalah usaha bersama untuk memperbaiki nasib penghidupan ekonomi berdasarkan

²³ Revisond Baswir, *Koperasi Indonesia*, (Yogyakarta:BPFE, 1997), h.3-4

tolong menolong. Selanjutnya dikemukakan bahwa gerakan koperasi adalah perlambang harapan bagi kaum ekonomi lemah, berdasarkan *self-help* dan tolong menolong di antara anggota-anggotanya, sehingga dapat melahirkan rasa saling percaya kepada diri sendiri dalam persaudaraan koperasi yang merupakan semangat baru dan semangat menolong diri sendiri. Ia didorong oleh keinginan memberi jasa kepada kawan, berdasarkan prinsip *seorang buat semua*. Sedangkan pengertian koperasi Jerman adalah perkumpulan yang keanggotaannya tidak tertutup yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan aktivitas ekonomi anggotanya, dengan jalan menyelenggarakan usaha bersama. Sedangkan menurut Undang-undang Perkoperasian No.25 tahun 1992, bab 1 pasal 1 ayat 1 yang dimaksud koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum dengan melaksanakan kegiatannya berdasar prinsip koperasi, sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan²⁴.

Dengan demikian koperasi meliputi dua hal yaitu: organisasi ekonomi dan watak sosial. Koperasi supaya dapat berkembang dan berhasil mandiri, maka koperasi memerlukan operasionalisasi yang efektif, efisien, inovatif, serta didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memiliki peran dan strategi kepemimpinan yang handal dalam menghadapi persaingan bisnis global dimana efektifitas dan efisiensi kerjasama operasional bisa tercapai apabila dalam

²⁴ Sukandiyo, *Manajemen...*, Idem, h.4-6



perakteknya koperasi dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen umum dan manajemen kegiatan lainnya²⁵.

Berdasarkan pada penguraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa koperasi tiada lain adalah organisasi sosial ekonomi yang aktivitasnya dari, oleh, dan untuk anggota. Pemahaman ini menunjukkan bahwa koperasi dalam perjuangannya sangat menekankan pada aspek keadilan sosial bagi anggotanya dan seluruh rakyat Indonesia pada umumnya. Oleh karena itu koperasi memiliki beberapa unsur yaitu: (1) Organisasi yang menghimpun orang dimana di dalam gerakannya sangat mementingkan partisipasi orang banyak yang secara sukarela mau bergabung bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama koperasi yang bersangkutan. (2) Organisasi ekonomi (badan usaha). Koperasi juga bergerak di bidang ekonomi, dengan mengelola satu atau beberapa unit usaha, sehingga di dalam gerakan koperasi juga diterapkan prinsip efisiensi dan efektifitas kerja dengan tetap mempertimbangkan sosio-kultural organisasi dan lingkungan setempat. (3) Berasaskan kekeluargaan, hal ini menandakan bahwa di dalam tubuh koperasi selalu diusahakan adanya hubungan yang harmonis di antara pihak-pihak yang terlibat di dalamnya, yaitu anggota, pengurus, pengawas dan karyawan, (4) Berwatak sosial. Dalam menjalankan misinya koperasi selalu memperhatikan aspek manusiawi, contohnya sisa hasil usaha (SHU) disisihkan untuk dana sosial. (5) Mengutamakan kesejahteraan sosial. Di dalam menjalankan tugasnya, terutama bidang usaha

²⁵ Idem. h.7

koperasi tidak mengejar keuntungan semata, tetapi juga mengutamakan pelayanan pada anggota dan masyarakat pada umumnya.

Menurut M. Fathorrazi, di dalam koperasi dikenal adanya prinsip identitas yaitu anggota sebagai pemilik sekaligus pelanggan dari koperasi. Karena itu, sendi dasar koperasi adalah swadaya, swakarsa, dan swasembada. Hal ini menunjukkan bahwa koperasi pada akhirnya dapat berhasil mandiri dan berkembang maju dengan dasar kemampuan sendiri (berdikari)²⁶.

Dengan demikian fungsi dan peran koperasi di Indonesia adalah (1) membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya, (2) berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas dan kehidupan manusia dan masyarakat, (3) memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan prinsip bahwa koperasi sebagai soko gurunya, (4) berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi. Hal ini dimaksudkan masyarakat pada umumnya selalu memiliki potensi ekonomi. Namun terdapat pula potensi pasif yang perlu disentuh agar menjadi satu potensi aktif oleh koperasi sesuai dengan peran dan fungsinya. Dalam upaya untuk meningkatkan kesejahteraan sosial secara

²⁶ M. Fathorrazi, *Analisa Komparatif Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Permittaan, dan Penawaran Kredit Non Program pada KUD dan Koperasi Non KUD*, (Jember: Argapura, Badan Penerbit Universitas Jember), h.35.

langsung sumber daya manusia, baik teknis maupun permodalannya, hingga dapat berkembang dengan sempurna²⁷.

Jika demikian kemiskinan struktural dan kultural dapat diatasi melalui koperasi/KUD sebab koperasi merupakan wadah perjuangan dengan cara bergabung dan berusaha bersama sehingga kekurangan yang terjadi dalam kegiatan-kegiatan ekonomi dan sosial dapat diatasi. Karena koperasi/KUD merupakan kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai kesejahteraan bersama, maka koperasi menjadi indikator yang baik dalam mengatasi kemiskinan di Indonesia. Menurut Mubyarto, Indonesia perlu mempertimbangkan penerapan strategi kebijakan ekonomi yang langsung melibatkan kaum miskin di dalam aneka kegiatan pembangunan demi pemerataan dan keadilan. Juga melibatkan koperasi dalam aneka kegiatan perekonomian karena sebagian besar koperasi mempunyai anggota yang terdiri dari ekonomi lemah. Jadi pembangunan koperasi identik dengan mengatasi kemiskinan, minimum kemiskinan anggota koperasi²⁸. Kalau demikian keberhasilan kemandirian koperasi/KUD dapat membawa hikmah positif bagi anggota dan masyarakat ekonomi lemah, karena ia dapat terangkat keluar dari lumpur-lumpur ekonomi kapitalistik yang selama ini menggorogoti kehidupan sosial ekonomi mereka.

Koperasi/KUD sebagai wadah perjuangan bagi anggota masyarakat ekonomi lemah dapat dikatakan koperasi/KUD yang berhasil apabila koperasi itu dapat menjadi koperasi mandiri. Kriteria kemandirian koperasi/KUD menurut M.J.

²⁷ Adi Nugroho, *Sukses Berkoperasi*, (Solo: CV.ANEKA, 1996), h.27-28

Kasiyanto dapat dilihat pada jumlah anggota, jumlah asset, jumlah simpanan, jumlah sisa hasil usaha (SHU), dan volume usaha²⁹. Hal ini sesuai dengan versi pemerintah dalam hal ini Departemen Koperasi Pembinaan Pengusaha Kecil dan Menengah yaitu mandiri kelembagaan, dalam arti pengurus ada, pengawas ada, karyawan ada, anggota minimal jumlahnya 1000 orang. Mandiri permodalan dalam arti memiliki modal minimal; Simpanan pokok Rp.1.000.000 (satu juta rupiah), simpanan wajib Rp.1.500.000 (satu juta lima ratus ribu rupiah), modal sendiri atau azzet Rp.1.000.000 (satu juta rupiah). Mandiri usaha dalam arti minimal mempunyai: satu unit usaha, volume usaha minimal 500.000 (lima ratus ribu) dan sisa hasil usaha (SHU) minimal Rp.500.000 (lima ratus ribu rupiah). Kriteria kemandirian koperasi/KUD ini mengacu pada Surat edaran Dirjen Bina Lembaga Koperasi No.1582/BLK/XXII/1984, tanggal 3 Desember 1984. Junto Inpres No. 4 tahun 1984. Junto Surat Dirjen Pembinaan Koperasi Pedesaan No. 101/PKD/VIII/1994 tanggal 18 Agustus 1994. Sasaran pengembangan koperasi pedesaan terutama untuk menciptakan KUD mandiri baru. Menurut beberapa pakar koperasi Kuhn dan kawan-kawan, pembinaan koperasi oleh pemerintah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan kemandirian koperasi. Karena itu kriteria inilah yang dipakai dalam tulisan ini untuk melihat koperasi/KUD yang didirikan dan bertebaran di wilayah Bantaeng Sulawesi Selatan berhasil mandiri atau tidak

²⁹ Mubyarto dalam Sukarnadiyo Manajemen ... idem, h.143

Konsep Kepemimpinan Lokal

Pada ilmu-ilmu kemasyarakatan, masalah kepemimpinan menjadi salah satu fokus, tidak lain karena menjadi anggapan umum bahwa kekuatan penggerak masyarakat atau organisasi sosial terdapat pada pemimpin. Dalam setiap masyarakat dan organisasi sosial secara wajar timbul dua kelompok yang berbeda peran sosialnya, yaitu yang memimpin sebagai golongan kecil yang terpilih dan kelompok besar yang dipimpin, ialah orang kebanyakan. Dan untuk menerangkan setiap perubahan dan perkembangan perlu diperhitungkan faktor kepemimpinan dari kaum elite.

Karenanya konsep kepemimpinan perlu dijelaskan dalam hubungannya dengan pelbagai konteks sosial ekonomi, budaya dan politik, kedudukannya serta perannya dalam masyarakat tradisional, modern atau yang sedang mengalami transisi kearah yang modern. Gejala kepemimpinan terdapat di mana saja baik dalam golongan atau komunitas kecil maupun dalam suatu *nation*, dalam organisasi sosial ekonomi mikro-makro, dalam masyarakat yang masih *gemeinschaft* dan yang sudah bersifat *gezzelschaft*; dalam setiap sistem sosial di mana dalam interrelasi antara unsur-unsur sosial ada pihak yang dipengaruhi dan diarahkan. Dalam proses sedemikian itu yang terjadi baik dalam mikro sistem-makro sistem: dimensi-dimensi kepemimpinan dapat diamati dan dianalisis; status dan peran, kekuasaan, pengaruh

²⁹ M.J.Kasiyanto, *Masalah dan Strategi Pembangunan Indonesia*, (Jakarta: PT.Pustaka Pembangunan Swadaya Nusantara, 1994), h.245

dan otoritas, personalitas, fungsi, nilai-nilai sosial-kultural dan situasi. Kepemimpinan berkembang dari yang *polimorfik* ke yang *monomorfik* atau dari *multifungsional* ke yang *monogungsional*. Dalam masyarakat yang sedang berkembang atau transisi kepemimpinan juga mengalami perubahan, justru itu kepemimpinan dapat dikembalikan kepada struktur kekuasaan, maka sudah barang tentu struktur sosial deteminan penting dalam pembentukan kepemimpinan Sesuai dengan teori Max Weber (dalam Sartono Kartodirdjo, 198) bahwa kekuatan revolusioner saja dapat menimbulkan kepemimpinan baru dengan otoritas kharismatiknya. Rutinisasi otoritas-otoritas itu berjalan sejajar dengan pelembagaan penyelenggaraan otoritas menjadi bersifat tradisional. Pergolakan yang terjadi dalam kehidupan sosial masyarakat baik akibat dari pengaruh luar maupun dari dinamika internal menimbulkan krisis kepemimpinan yang berkedudukan karena desakan dari unsur-unsur *protagonis* struktur sosial baru²⁹.

Kepemimpinan muncul karena dilatari oleh adanya krisis yang disebabkan terjadinya dinamika internal-ekternal organisasi atau masyarakat yang selalu menuntut adanya perubahan-perubahan dalam tata kehidupan sosial ekonominya. Kepemimpinan adalah peran yang dipisahkan (R.M.Stogdill dalam S.Pamudji, 1985). Salah satu temuan penting dalam sosiologi modern ialah pengembangan teori peran. Setiap anggota masyarakat menduduki posisi/status dalam masyarakat dan juga dalam berbagai macam kelembagaan dan organisasi. Dalam tiap posisi seseorang berharap dapat memainkan peran yang telah ditentukan. Kepemimpinan dapat

²⁹ Sartono Kartodirdjo, *Kepemimpinan Dalam Dimensi Sosial*, (Jakarta: LP3S, 1985), h.1

dipandang sebagai suatu aspek pemilah-milahan peran. Gibb (dalam S.Pamudji, 1985) memandang kepemimpinan kelompok sebagai suatu posisi yang muncul dari proses interaksi itu sendiri. Jika demikian, maka kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu interaksi antara seseorang dan suatu kelompok, tetapi antara seseorang dan anggota-anggota kelompok. Dan setiap peserta dalam interaksi dapat dikatakan memainkan peran dan dengan beberapa cara peranan-peran ini harus dipilah-pilahkan dari satu dengan yang lainnya. Menurut S.Pamudji kepemimpinan itu ada dalam setiap usaha kelompok atau organisasi. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang ketujuan yang dikehendaki oleh pimpinan³⁰

Dari penguraian tersebut di atas tergambar bahwa dimasyarakat mana pun sudah dapat dipastikan pemimpin dan kepemimpinan pasti adanya, begitu pula pada organisasi sosial kemasyarakatan apakah organisasi sosial itu berskala mikro-makro juga dapat dipastikan adanya pimpinan dan kepemimpinan, sebab di dalamnya terjadi interaksi di antara mereka, terjadi pengaruh mempengaruhi apalagi pada organisasi sosial yang berorientasikan pada tercapainya tujuan bersama seperti koperasi bertujuan untuk mencapai kesejahteraan sosial bagi seluruh anggotanya dan masyarakat pada umumnya. Kartini Kartono mengatakan bahwa kepemimpinanlah menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya. Sebab kesuksesan kepemimpinan dalam mengelola organisasi, bisa mempengaruhi secara konstruktif orang lain, dan menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus

³⁰ S. Pamuji, *Kepemimpinan di Indonesia*, (Jakarta: Bina Aksara, 1985), h.20-22

dikerjakan bersama-sama (melakukan kerja sama). Dengan kata lain kepemimpinan mempunyai kesempatan paling banyak untuk mengubah jerami menjadi emas; atau justru sebaliknya, bisa mengubah tumpukan uang menjadi abu jika dia salah langkah dan tidak bijaksana, makanya kepemimpinan menjadi kunci pembuka bagi suksesnya organisasi (koperasi)³¹. Karena itu Edwin A. Locke mengatakan Nasib suatu organisasi berada di tangan kepemimpinannya, dan hal ini berlaku bagi kepemimpinan organisasi sebesar apapun, dan hanya kepemimpinan efektiflah yang bisa membangun organisasi yang berhasil³². Kepemimpinan efektif adalah kepemimpinan yang mempunyai peran dan strategi dalam menentukan keberhasilan organisasi sosial ekonomi seperti koperasi.

Seperti yang telah dikemukakan diatas bahwa pemimpin dan kepemimpinan itu terdapat dimana-mana di dalam masyarakat dan memainkan perannya berdasarkan strategi kekuasaan yang telah dipercayakan kepadanya dan juga tidak terlepas dari konteks sosial yang dihadapinya. Kartini Kartono mengemukakan kepemimpinan terdapat di segenap organisasi, dari tingkat yang paling kecil dan intim yaitu keluarga, sampai ke tingkat desa, kota, negara; dari tingkat lokal, regional sampai nasional dan internasional, di manapun dan kapan pun juga³³.

Sesuai dengan topik tulisan ini, kepemimpinan lokal dapat dilihat pada sisi wilayah atau daerah dimana kepemimpinan itu melakukan kegiatan-kegiatan

³¹ idem, h.5

³² Edwin A. Locke, *Esensi Kepemimpinan*, (Jakarta: Mitra Utama, 1997), h.146

³³ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 1968), h.1

keorganisasian atau kemasyarakatan yang bermuara pada tercapainya kesejahteraan anggota koperasi dan masyarakat pada umumnya. Joep Bijlmer dan Martin Reurink mengemukakan bahwa baik wilayah pedesaan maupun urban, unit otonom terendah adalah kelurahan, dipimpin oleh lurah atau Kepala Desa, Lokal mengacu pada masyarakat dan organisasinya pada tingkat desa atau kelurahan. Pemimpin lokal pelayanannya kepada masyarakat didasarkan pada norma-norma budaya, agama, atau lainnya. Lurah dilihat sebagai bapak dan pemimpin mereka, karena ia adalah bagian dari

mereka dan dipilih dalam suasana semangat masyarakat dan konsultasi. Gagasan semacam ini tersimpul dalam *manunggaling kawulo gusti* yang berarti masyarakat dan pemimpin adalah satu. Gagasan persatuan ini berkembang dari suatu pola normatif di mana konsep *rukun* (keselarasan, keseimbangan) menempati posisi yang begitu sentral³⁴. Di Sulawesi Selatan dinamakan pola kepemimpinan *Punggawa-Sawi*, yang juga dapat disebut *Pola Kapitang Laut*. Seseorang menduduki jabatan kepemimpinan tertentu berdasar kemampuan yang ditimba dari pengalaman-pengalaman professional dalam fungsi-fungsi tertentu demikian pendapat Mattulada³⁵. Dari keragaman pandangan tentang kepemimpinan lokal disimpulkan bahwa kepemimpinan lokal adalah kemampuan pemimpin lokal mempengaruhi orang lain melalui proses interaksi organisasi dan kemasyarakatan dan berdasar pada norma-norma dan nilai-nilai sosial budaya lokal serta budaya lainnya.

³⁴ Philip Quarles Van Ufford, *Kepemimpinan Lokal dan Implementasi Program*, (Jakarta: PT. Gramdia, 1988), h. 153-154.

A. Abubakar Punagi, kepemimpinan Bugis-Makassar sebagai kepemimpinan lokal adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, berdasar pada kemampuannya menjadi *patiroang, paraga-raga, nennia paampiri*, artinya pemimpin itu jika berada didepan harus menjadi tauladan atau panutan, jika berada ditengah-tengah masyarakat atau kelompoknya ia menjadi motivator dan jika ia berada dibelakang ia menjadi stabilisator dan dinamisator³⁶. Pemimpin lokal memiliki sejumlah peran dan strategi dan mampu merealisasikannya demi kesejahteraan hidup orang yang dipimpinya. Pemahaman sedemikian itu tersimpul dalam budaya *siri, sipakatau, na pacce*.

Peran Kepemimpinan Lokal

Pada pembahasan di atas telah disebutkan bahwa kepemimpinan lokal adalah kepemimpinan yang bernuansa kewilayahan dengan berdasar pada norma-norma dan nilai-nilai sosial budaya, agama dan lainnya. Tetapi bukan berarti pemimpin lokal mengabaikan perubahan-perubahan sosial yang sedang dan yang akan terjadi di masa depan.

Pengaruh mempengaruhi terjadi melalui proses peran kepemimpinan lokal dalam melakukan interaksi kooperatif kearah tujuan. Peran merupakan salah satu

³⁵ Mattulada, *Kebudayaan...*, idem, h.58

³⁶ A. Abubakar Punagi, *Nilai-Nilai Luhur Kepemimpinan Orang Bugis*, (Ujung Pandang: Yayasan Kebudayaan Sulawesi Selatan, 1988), h.135

aspek dinamis dari kedudukan/status seseorang dalam masyarakat atau dalam suatu organisasi bisnis seperti koperasi/KUD. Apabila seorang pemimpin melaksanakan kewajibannya dan haknya sesuai dengan otoritas dan kekuasaannya maka ia dapat dikatakan menjalankan suatu peran, jadi tidak ada peran tanpa kedudukan atau kedudukan tanpa peran. Sebagaimana halnya dengan kedudukan, peran juga mempunyai dua arti. Setiap pimpinan mempunyai macam-macam peran yang berasal dari pola-pola pergaulan hidupnya. Hal ini menandakan bahwa peran menentukan apa yang diperbuatnya bagi masyarakat serta kesempatan apa yang diberikan oleh masyarakat kepadanya. Pentingnya peran adalah karena ia mengatur perilaku pimpinan, Peranan menyebabkan pimpinan dapat meramalkan perbuatan-perbuatan orang lain. Orang yang bersangkutan akan dapat menyesuaikan perilakunya dengan perilaku orang-orang sekelompoknya.

Menurut Levinson (dalam Soerjono Soekanto, 1990) peran yang melekat pada diri seseorang harus dibedakan dengan posisi dalam pergaulan kemasyarakatan. Posisi seseorang dalam masyarakat merupakan unsur statis yang menunjuk tempat individu pada organisasi masyarakat. Peran lebih banyak menunjuk pada fungsi penyesuaian diri dalam suatu proses perubahan yang terjadi secara kontinyu. Jadi, seseorang menduduki suatu posisi dalam masyarakat serta menjalankan suatu peran secara otomatis ia melakukan penyesuaian diri sesuai dengan harapan masyarakat. Justru itu peran mencakup tiga hal, yaitu:

(a) Peran meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat. Peran dalam arti ini merupakan rangkaian peraturan-

peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan kemasyarakatan.(b) Peran adalah suatu konsep tentang apa yang dapat dilakukan oleh individu dalam masyarakat sebagai organisasi.(c) Peran juga dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang penting bagi struktur sosial masyarakat³⁷.

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan lokal, pengaruh mengaruhi antara pimpinan dan pengikut adalah merupakan suatu kesatuan yang tak terpisahkan dalam kehidupan sosial kemasyarakatan. Pimpinan dan pengikut adalah aktor-aktor yang aktif kreatif dan relatif bebas. Pengaruh kepemimpinan (*actor*) tersebut dihubungkan dengan suatu arti subyektif yang senantiasa memperhitungkan tingkah laku orang lain didalam kelompoknya.

Suatu prinsip dasar dalam teori aksi atau tindakan dari Talcott Parsons menekankan bahwa tindakan sosial itu diarahkan pada tujuannya dan diatur secara normatif. Orientasi-orientasi alternatif terhadap tujuan dan norma dimasukkan di dalam seperangkat kelima variabel berpola yang menggambarkan pilihan-pilihan yang harus dibuat oleh individu, baik secara implisit maupun secara eksplisit, dalam hubungan sosial apa saja. Variabel-variabel berpola ini merupakan suatu kerangka untuk menganalisa nilai budaya, penghargaan peran sistem sosial, dan pengaturan kebutuhan pribadi secara serempak³⁸.

Harapan-harapan dan tujuan-tujuannya serta memilih alternatif cara untuk mencapainya, aktor (pimpinan dan bawahan) diarahkan oleh situasi yang berupa

³⁷ Soejono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Jakarta: CV.Rajawali, 1990), h.269

norma-norma, nilai-nilai sosial. Akan tetapi norma-norma dan nilai-nilai sosial itu tidak menetapkan pilihannya terhadap cara apa yang harus digunakan, melainkan ditentukan oleh kepemimpinan aktor untuk memilih cara yang dianggap tepat. Kemampuan ini disebut oleh Parsons *Voluntarism*. *Voluntarism* memandang aksi manusia, yang berasal dari kemauannya, keinginannya, keputusannya, dan tujuannya, sebagai unsur utama dari sistem interaksi/peran yang terdiri dari kekuatan-kekuatan sosial³⁹.

Untuk jelasnya, konsep *voluntarism* Parsons dapat digambarkan sebagai berikut

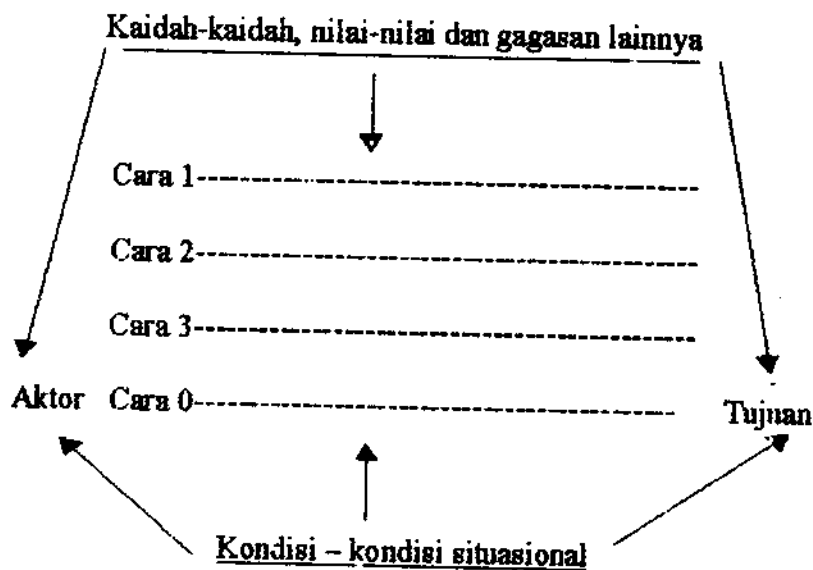


Diagram tersebut menunjukkan bahwa aksi voluntarism meliputi beberapa elemen: (1) aktor-aktor, yang merupakan pimpinan-bawahan; (2) aktor-aktor tersebut

³⁸ Talcot Parsons dalam Doyle Paul Johnson, Terj. Robert M.Z. Lawang. *Teori Sosiologi Klasik Modern*, Jilid 2 (Jakarta: Penerbit PT. Gramedia, 1986), h. 157-158.

³⁹ Soejono Soekanto, *Fungsionalisme dan Teori Konflik Dalam Perkembangan Sosiologi*, (Jakarta: Sinar Grafika, 1988), h. 36

berusaha mencapai tujuan; (3) aktor-aktor memiliki cara/strategi alternatif untuk mencapai tujuan; (4) aktor-aktor dihadapkan dengan berbagai kondisi situasi yang mempengaruhi pemilihan tujuan dan strategi; (5) aktor-aktor diatur oleh nilai-nilai, norma-norma, dan ide-ide lain dimana ide-ide ini mempengaruhi tujuan dan cara-cara yang dipilih untuk mencapainya; (6) tindakan menghendaki aktor-aktor mengambil keputusan subyektif mengenai cara mencapai tujuan.

Menurut pandangan Anthony Giddens dengan teori strukturasinya, ia memandang struktur dan aktor/agen saling berhubungan secara dealektis dan kontinum sehingga dapat menghasilkan *dualitas struktur*. Struktur dan individu/aktor berinteraksi dalam proses produksi dan reproduksi institusi dan hubungan-hubungan sosial dalam arti aktor merupakan hasil dari struktur tetapi aktor juga menjadi mediasi bagi pembentukan struktur baru. Aktor menurut pandangan ini adalah partisipan yang aktif dalam mengkonstruksi kehidupan sosial, setidaknya menjadi tuan atas nasibnya sendiri. Setiap aksi manusia selalu mempunyai tujuan. Ini berarti bahwa aktor secara rutin dan diam-diam memonitor apa yang sedang ia lakukan, sebagaimana reaksi orang terhadap tindakannya dan lingkungannya di mana ia melakukan aktivitas tersebut. sedang struktur, selain dapat membatasi aktivitas manusia tetapi juga, memberikan kebebasan bertindak kepada manusia. Dualitas struktur melihat peran sebagai *simuka janus* yang berfungsi sebagai alat analisis kehidupan sosial yang penting, terutama mengenai hubungan aktor dengan struktur. Dualitas tersebut menganalisis bagaimana peran aktor (pimpinan)

diproduksi dan juga bagaimana struktur secara kontinyu direproduksi dalam kegiatan-kegiatan si aktor (pimpinan) sepanjang waktu dan dalam ruang yang sangat besar⁴⁰.

Apabila mengacu pada skema Talcott Parsons dan teori strukturasi dari Anthony Giddens, maka aktor-aktor dalam penelitian ini adalah kepemimpinan lokal koperasi dengan perannya ia berusaha mencapai tujuan-tujuan melalui proses interaksi sosial diantara mereka dengan berdasar pada mekanisme struktur/koperasi yang dipimpinya, serta memperhatikan nilai budaya masyarakat yang bersangkutan.

Secara umum tujuan tersebut diperkirakan adalah tujuan-tujuan yang bersifat sosial ekonomi yaitu kesejahteraan sosial anggota dan masyarakat pada umumnya. Hal ini sejalan dengan tujuan koperasi yaitu memajukan kesejahteraan anggotanya, memajukan kesejahteraan masyarakat, dan ikut serta membangun tatanan perekonomian nasional, atau lebih dikenal dengan konsep visi dan misi koperasi itu sendiri⁴¹.

Pemilihan sarana untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut aktor-aktor berinteraksi yang dimotori oleh pimpinan, namun demikian, norma-norma nilai-nilai serta kondisi situasional tidak menetapkan cara apa yang harus dipakai oleh aktor-aktor untuk mencapai tujuan itu. Akan tetapi aktor-aktor mempunyai kebebasan menentukan bagaimana ia dapat mencapai tujuan.

Adapun nilai-nilai dan norma-norma yang mempengaruhi aktor, menurut Koentjaraningrat, nilai-nilai dan norma-norma tersebut merupakan salah satu wujud

⁴⁰ Anthony Giddens, *Teori, Teori Sosial...*, ... Idem, h. 35

⁴¹ Revrisond Baswir, *Koperasi...* Idem, h.47

kebudayaan yang berfungsi sebagai tata kelakuan yang mengatur, mengendalikan, dan memberi arah kepada kelakuan dan perbuatan manusia dalam masyarakat⁴². Dalam hal ini adalah norma-norma dan nilai budaya yang sesuai dengan masyarakat lokal.

Clifford Geertz menggambarkan peran kebudayaan dalam kehidupan manusia dengan menegaskan dua hal, pertama, kebudayaan paling baik dilihat tidak sebagai kompleks-kompleks dari pola-pola perilaku yang konkrit, adat istiadat, kebiasaan-kebiasaan, tradisi-tradisi, melainkan sebagai seperangkat mekanisme-mekanisme kontrol, yaitu rencana-rencana, resep-resep, aturan-aturan, instruksi-instruksi untuk mengatur perilaku. Kedua, manusia paling tergantung pada mekanisme-mekanisme kontrol untuk mengatur perilakunya. Oleh karena itu, tindakan-tindakan, bahkan emosi-emosi, seperti sistem syaraf-syaraf manusia merupakan produk kebudayaan yakni produk-produk yang diciptakan⁴³.

Dengan mengacu pada pendapat tersebut peran kepemimpinan lokal (aktor) dalam rangka keberhasilan koperasi, menjadi koperasi mandiri tidak terlepas dari kemampuan aktor merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan membina para aktor untuk tetap berada pada kesepakatan bersama demi tercapainya tujuan bersama.

⁴² Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1994), h. 5.

⁴³ Clifford Geertz, *Tafsir Kebudayaan*, Terj., Fransisco Budi Hardiman (Yogyakarta: Kanisius, 1992), h.5

Strategi Kepemimpinan Lokal

Bertolak dari kegagalan koperasi di masa lalu, karena pengaruh struktur dan kultur lingkungan yang feodal dan kerapuhan pemimpin, beberapa penggerak koperasi saat ini semakin meningkatkan orientasi pada dua sisi usaha, yakni meningkatkan *social benefit* koperasi bagi anggotanya, pada sisi lainnya menata kelayakan bisnis sebagai badan usaha yang perlu ditangani secara professional. Tak heran bila pada masa kini orang mulai bicara secara mendalam agar prinsip penataan bisnis, akuntansi, finansial, kepemimpinan pemasaran, dan analisis *trend* ekonomi perlu cara yang pantas diterapkan sesuai konteks lingkungan koperasi yang berkembang. Perkembangan dan keberhasilan koperasi erat kaitannya dengan budaya lokal maupun budaya organisasi koperasi. Menurut pandangan Robert Monezka (dalam Thoby Mutis, 1992) budaya organisasi cukup menarik untuk ditelusuri dan dapat dilihat dari beberapa aspek, seperti: (a) sikap orientasi dan kemampuan kelompok yang memimpin terhadap perubahan yang muncul, (b) *Leadership style* dan (c) relasi antar pihak-pihak yang ada dalam organisasi⁴⁴. Di dalam organisasi juga terasa dampak budaya daerah yang masih kuat, misalnya bahasa yang digunakan sehari-hari di kantor dan masyarakat. Selanjutnya dikatakan bahwa budaya organisasi Indonesia dibentuk oleh tiga faktor, yaitu faktor eksternal, faktor internal dan kinerja pembangunan (kondisi sekarang)⁴⁵. Dengan demikian

⁴⁴ Thoby Mutis, *Pengembangan...* Idem, h. 54

⁴⁵ Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, (Jakarta, Reneka Cipta, 1997), h. 131-137.

koperasi yang berhasil mandiri tidak terlepas dari pengaruh struktur dan budaya yang mengitarinya.

Walaupun demikian, peran kepemimpinan lokal juga sangat penting artinya dalam mencapai tujuan, sebab subyek dan obyek dalam koperasi adalah manusia sedangkan fasilitas materil hanya bersifat pembantu. Karena itu, kepemimpinan lokal (aktor) harus memiliki strategi tertentu supaya perannya dapat berjalan dengan baik dan sukses. Strategi itu diperuntukkan bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia dan alam sebagai suatu komoditas yang dapat memberikan kesejahteraan anggota koperasi dan masyarakat pada umumnya. Poston mengatakan bahwa perbaikan kondisi hidup anggota dan masyarakat dan upaya memenuhi kebutuhan anggota dan masyarakat dapat menggerakkan partisipasi. Dengan demikian usaha itu, (1) disesuaikan dengan kebutuhan anggota dan masyarakat yang nyata, (2) dijadikan stimulus terhadap anggota dan masyarakat, yang berfungsi mendorong timbulnya jawaban (*response*) yang dikehendaki, (3) dijadikan motivasi terhadap anggota, yang berfungsi membangkitkan tingkah laku (*behavior*) yang dikehendaki secara berlanjut, misalnya partisipasi horisontal. Berdasarkan hasil penelitian Goldsmith dan Blustain di Jamaica (1980), anggota organisasi ekonomi dan masyarakat tergerak untuk berpartisipasi jika: (1) partisipasi itu dilakukan melalui organisasi ekonomi yang sudah dikenal atau yang sudah ada di tengah-tengah masyarakat yang bersangkutan, (2) partisipasi itu memberikan manfaat langsung kepada anggota dan masyarakat yang bersangkutan, (3) manfaat yang diperoleh melalui partisipasi itu dapat memenuhi kepentingan anggota dan masyarakat setempat (4) dalam proses

partisipasi itu terjamin adanya kontrol yang dilakukan oleh anggota dan masyarakat. Partisipasi anggota dan masyarakat ternyata berkurang jika mereka tidak atau kurang berperan dalam pengambilan keputusan⁴⁶.

Dalam partisipasi anggota dan masyarakat terhadap koperasi/KUD berlaku juga

Prinsip pertukaran dasar (*basic exchange principles*). Salah seorang tokoh teori pertukaran (*exchange theory*), Peter M. Blau berpendapat, bahwa semakin banyak manfaat yang diduga akan diperoleh suatu pihak dari pihak lain melalui kegiatan tertentu, semakin kuat itu akan terlibat dalam kegiatan itu (Blau dalam Turner, 1978, 249). Pada gilirannya, partisipasi anggota koperasi dan masyarakat sebagai masukan kemandirian dapat meningkatkan usaha perbaikan kondisi dan taraf hidup anggotanya dan masyarakat yang bersangkutan. Dalam kaitan itu Uma Lele menyatakan bahwa partisipasi anggota dan masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaan pembangunan desa melalui KUD dapat membangkitkan rasa-percaya-pada kemampuan-sendiri (*self-reliance*) masyarakat. Rasa ini mendorong tumbuhnya prakarsa dan kegiatan bersama, dan dengan demikian partisipasi horisontal dan struktural pun, salah satu kualitas masyarakat yang mandiri, tergerak⁴⁷.

Dengan demikian strategi koperasi adalah pola keputusan dalam koperasi yang menentukan dan mengungkapkan sasaran, maksud, atau tujuan, yang menghasilkan kebijaksanaan umum dan merencanakan untuk pencapaian tujuan-

⁴⁶ Idem, h. 106

⁴⁷ Uma Lele dalam Taliziduhu, idem, h. 105

menghasilkan kebijaksanaan umum dan merencanakan untuk pencapaian tujuan-tujuan, serta memerinci jangkauan bisnis yang akan dikejar oleh koperasi, merupakan jenis organisasi ekonomi dan kemanusiaan yang diinginkan atau diharapkan, dan sifat dari penyaluran ekonomis dan non-ekonomis yang akan diberikan kepada anggota, karyawan, pelanggan, dan masyarakat⁴⁸. Strategi koperasi adalah suatu proses organisasi, yang dalam banyak hal tidak dapat dipisahkan dari struktur, tingkah laku dan kebudayaan perusahaan/koperasi di tempat terjadinya proses tersebut. Hal ini dimaksudkan agar pelaksanaan strategi dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Perubahan-perubahan yang kini sedang bergulir, mungkin jawaban dari konteks apatisisme, perubahan yang cepat dan ketidakpastian membuat kepemimpinan lokal ibarat roda yang bergerak pada *ball-bearing* yang lebih cepat dan tidak terkendalikan, yang menurut Karl Jaspers (dalam Warren Bennis dan Burt Nanus, 1990) sebagai *axial point*, di mana sedang dicari visi-visi baru, dimana diperlukan redefinisi yang mendasar, di mana tabel nilai-nilai harus ditinjau kembali, mencari kehidupan yang tidak hanya diukur menurut besarnya pendapatan⁴⁹.

Menurut Warren Bennis dan Burt Nanus kepemimpinan tampak bagaikan mengatur keahlian yang dimiliki mayoritas tetapi digunakan oleh minoritas. Tetapi hal itu adalah sesuatu yang dapat dipelajari siapa saja, diajarkan kepada siapa saja, dan tidak dapat dirampas dari siapa saja. Hanya sedikit yang akan memimpin negara, tetapi banyak yang akan memimpin koperasi. Lebih banyak lagi yang akan

⁴⁸ Kenneth R. Andrews, *Konsep Strategi Perusahaan*, (Jakarta: Gramedia, 1980), h.19

memimpin suatu departemen dan memimpin serikat⁵⁰. Pandangan tersebut mengasumsikan bahwa kegagalan dan kesuksesan kepemimpinan koperasi atau organisasi sosial lainnya kini dan kedepan, mungkin lebih banyak disebabkan oleh ketidaktepatan strategi kepemimpinannya dengan norma-norma dan nilai-nilai sosial dan kondisisituasional masyarakat di samping ia tidak selalu berusaha untuk merevisinya.

Selanjutnya Warren Bennis dan Burt Nanus mengemukakan bahwa ada empat strategi kepemimpinan koperasi yaitu (1) perhatian melalui visi, (2) maksud melalui komunikasi, (3) kepercayaan melalui penentuan posisi dan (4) membuka diri melalui (a) penghargaan diri sendiri yang positif, (b) faktor *wallenda* atau kemampuan pemimpin⁵¹. Oleh karena itu, Azikin Solthan dkk, mengatakan bahwa menyadari akan kondisi situasional koperasi di Indonesia dan untuk menghadapi tantangan baru ke depan, Departemen Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah di bawah Kabinet Reformasi telah menyusun visi, misi, strategi, dan program kerja reformasi yang disebut pembangunan perkoperasian⁵². Menelusuri kedua pendapat yang telah dikemukakan di atas, strategi kepemimpinan lokal meliputi; visi, misi yang disosialisasikan kemasyarakat melalui komunikasi, sehingga terjadi perubahan-perubahan dalam menata kehidupan koperasi, akhirnya kepercayaan diri dapat ditingkatkan. Supaya strategi tersebut dapat dirumuskan dan diaplikasikan dengan

⁴⁹ Warren Bennis dan Burt Nanus, *Kepemimpinan Strategi Dalam Mengembang Tanggung Jawab*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1980), h.8.

⁵⁰ Idem, h.16

⁵¹ Idem, h. 16-17

baik sudah barang tentu didasari sejumlah prinsip. Nestle mengemukakan tiga prinsip utama strategi kepemimpinan koperasi yaitu: (1) mengembangkan dan secara konsisten memanfaatkan teknologi, (2) melaksanakan bisnis sambil terus memperhatikan rencana jangka panjang dan (3) mempertimbangkan unsur kemanusiaan⁵³. oleh karena itu demikian Juwono Sudarsono mengatakan bahwa masalah klasik yang disebut sebagai daya saing sumber daya manusia dan daya saing sektoral semakin global, ini memerlukan kepemimpinan dan manajemen yang menyusun matriks-matriks keterkaitan perekonomian kita dan perekonomian bangsa-bangsa dan kawasan-kawasan lain, dalam artian visinya harus kepemimpinan, tetapi pelaksanaannya harus manajerial, kalau di kepustakaan bisnis dan manajemen ada perbedaan antara *leader* dan *manager*. *Leader*-nya harus ada untuk memantau perkembangan global, tetapi pelaksana dari putusan pimpinan itu adalah orang-orang teknis, *manager*⁵⁴.

Kepemimpinan lokal dalam menanggapi dan menyikapi perubahan-perubahan global yang sarat dengan tuntutan kompetitif dan profesionalisme dalam menentukan strateginya demi kemajuan dan keberhasilan koperasi yang dipimpinnya, tentu ia akan melakukan terobasan-terobasan baru dengan tetap mempertimbangkan dua hal yaitu kondisi koperasi dan norma-norma, nilai-nilai sosial budaya masyarakat setempat dan kemajuan IPTEK. Adaptasi integrasi (*adaptation integration*) dari

⁵³ Azikin Solthan, dkk, *Menyuntikkan Nahari Bisnis pada KUD Dalam Rangka Reformasi Administrasi Publik Sektor Koperasi Memasuki Abad XXI*, (Jakarta: DIKLAT SPAMEN, 1988), h.14

⁵⁴ Helmut Maucher, *Strategi Kepemimpinan Dalam Bisnis Global*, (Jakarta: Penerbit Abdi Tandar, 1998), h.3

kepemimpinan lokal sangat diperlukan untuk menghindari keterasingan koperasi dalam percaturan sosial ekonomi global. Oleh sebab itu strategi kepemimpinan lokal berdasar pada: (1). visi dengan visinya ia dapat meningkatkan peran dan pangsa koperasi dalam semua sektor tata kegiatan sosial ekonomi, sehingga mampu menjadi bangun usaha utama dan *sokoguru* perekonomian nasional yang sehat, tangguh, mandiri, bermartabat, dan berakar dalam masyarakat⁵⁴.

Pemimpin (aktor) adalah individu yang sangat beorientasi pada hasil, dan hasil memerlukan perhatian. Visi memaksa ia dan menarik orang memperhatikannya . Visi yang digambarkan oleh kepemimpinan lokal ini kelihatannya membawa suatu keyakinan kepada para pengikutnya, keyakinan yang memberi kepercayaan pada diri mereka bahwa mereka mampu mengerjakan sesuatu hal karena adanya dukungan dari anggota, masyarakat dan pemerintah. Dengan kata lain visi menghidupkan, memberi ilham dan jiwa serta mengubah tujuan menjadi tindakan/aksi. Visi merupakan salah satu norma-norma, nilai-nilai budaya organisasi dan dapat mendorong intensitas interaksi sosial di antara mereka yang terlibat sehingga tercipta solidaritas organik.

(2). Misi supaya masyarakat dapat memahami misi koperasi maka misi itu disebarluaskan melalui komunikasi. Dengan harapan misi dapat memperkuat, memperluas, dan memberdayakan kelembagaan dan usaha koperasi dalam kegiatan produksi agribisnis dan industri manufaktur, jasa distribusi dan perdagangan, serta

⁵⁴ Juwono Sudarsono, *Perubahan Tata Dunia dan Posisi Indonesia*, (Jakarta: JIIS, PT.Gramedia Pustaka Utama), h.35

⁵⁴ Helmut Maucher, *Strategi...*, Idem, h. 3-4

jasa lainnya disertai dengan pematapan keterkaitan dan jaringan usaha antar koperasi, dan peningkatan posisi koperasi dalam kemitraan setara dengan badan usaha lainnya demi untuk memperkuat daya saing perekonomian nasional, meratakan hasil-hasil pembangunan, dan memperkokoh persatuan-kesatuan bangsa. Dengan disebarluaskannya melalui komunikasi. Maka yang terpenting bagi kepemimpinan lokal adalah semua organisasi /koperasi bergantung pada adanya misi/ruksud dan interpretasi kenyataan yang dibagi bersama, yang memudahkan tindakan yang terkordinasi. Selain itu cara mengkomunikasikan misi pemimpin perlu memperhatikan urgensinya supaya misi itu mempunyai daya tarik tersendiri bagi anggota koperasi dan masyarakat pada umumnya. (3). Kepercayaan melalui penentuan posisi. Tidak ada sesuatu pun yang bermanfaat dapat diselesaikan tanpa kebulatan tekad. Sebagai contoh, pada awal sejarah tenaga nuklir, mendapatkan persetujuan untuk membangun kapal selam nuklir yang pertama Nautilus hampir sama sulitnya dengan membuatnya. Gagasan yang baik tidak diterima secara otomatis. Gagasan tersebut harus di bawa ke dalam praktek dengan kesabaran yang berani, kata Hyman Rickover (dalam Bennis)⁵⁵.

Sejarah koperasi telah mengabarkan bahwa perjalanan koperasi di Indonesia mengalami pasang surut, pada hal kita yakin bahwa lewat koperasi masyarakat Indonesia yang sejahtera, adil makmur dapat diwujudkan. Dan salah satu masalah yang paling parah dalam keseluruhan pembangunan koperasi di Indonesia adalah kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap koperasi. Masyarakat terutama warga

⁵⁵ Waren Bennis dan Nanus, *Kepemimpinan...* idem, h.26.

pedesaan, rupanya sudah apriori kalau mendengar nama koperasi⁵⁶. Jadi koperasi sejak awal berdirinya sampai kini masih mengalami berbagai macam hambatan-hambatan apalagi dalam kurang waktu beberapa tahun lagi bangsa Indonesia akan memasuki pasar bebas atau globalisasi ekonomi dunia. Namun demikian tergantung pada kepemimpinan koperasi itu sendiri membaca dan menangkap peluang-peluang yang ada. Di samping kemampuan pemimpin koperasi memposisikan dirinya sebagai suatu kekuatan sosial ekonomi strategis.

Enggannya masyarakat bergabung menjadi anggota koperasi mungkin di dalam organisasi koperasi terjadi pergulatan di antara mereka yang akhirnya berdampak pada krisis kepercayaan. Menurut Warren Bennis dan Burt Nanus kepercayaan adalah minyak *pelumas* yang membuat organisasi dapat bekerja. Sukar untuk membayangkan suatu organisasi koperasi tanpa beroperasinya kepercayaan. Kepercayaan adalah perekat yang memelihara integritas organisasi, begitu juga kepemimpinan sulit digambarkan karena kepercayaan didasarkan atas prediktabilitas. Pemimpin yang dipercaya membuat diri mereka dikenal, membuat posisi mereka jelas⁵⁷. Apabila kepemimpinan koperasi mendapat kepercayaan atau tanggapan positif dari masyarakat, maka dapat dipastikan koperasi akan dapat berkembang dan sukses dalam menjalankan visi dan misinya, dengan demikian koperasi sudah dapat diposisikan dengan pelaku ekonomi lainnya.

⁵⁶ Entang Sastraatmadja, *Dampak Sosial Pembangunan*, (Bandung: Penerbit Angkasa, 1985), h.71

⁵⁷ Warren Bennis dan Burt Nanus, *Kepemimpinan*,... idem, h.27

Pada pembahasan sebelumnya telah diungkapkan bahwa koperasi dan keberhasilannya tidak terlepas dari dominasi sosial ekonomi dan budaya yang mengitarinya. Karena itu, memunculkan dan mengukuhkan eksistensi koperasi/KUD sebagai *sokoguru* perekonomian nasional terkait dengan masalah strategi dan struktur. Strategi adalah sebuah pencarian untuk arah dan tujuan yang membuat kehidupan organisasi menjadi dinamis dan bersemangat. Strategi terdiri dari strategi organisasi dan bisnis.

Strategi organisasi dirumuskan melalui visi dan strategi bisnis dirumuskan melalui misi. Di masa depan KUD harus mampu membuat strategi-strategi untuk menjalankan roda kegiatan koperasi yang dibuat sesuai dengan kondisi dan kemampuan masing-masing koperasi/KUD.

Kunci utama strategi kepemimpinan lokal mungkin juga diwarnai oleh kondisi sosial ekonomi dan budaya masyarakat setempat, tempat didirikannya koperasi. Menurut Mc.Kinsey terletak pada sumber daya manusia (SDM) yang handal, dan sebagai sebuah mata rantai, ketersediaan sumber daya manusia yang handal ditopang oleh strategi kepemimpinan sumber daya manusia yang baik³⁸. Apalagi dalam rangka menghadapi gelombang daya saing global, maka pementapan strategi kepemimpinan koperasi /KUD dapat dilakukan melalui: (a) meningkatkan sumber daya manusia koperasi melalui pendidikan, pelatihan dan magang kewirausahaan sehingga meningkatkan *managerial skill and leadershipnya*.(b) Melakukan kemitraan usaha

³⁸ Mc.Kinsey dalam Sulasso S., *Mengembangkan Strategi Ekonomi*, (Jakarta:PT. Penebar Swadaya, 1988), h.80.

untuk mempercepat alih dan penguasaan manajemen, teknologi dan akses pasar,(c) penciptaan iklim kondusif dan pembangunan infrastruktur oleh pemerintah. Sebab perekonomian yang semakin terbuka dan terintegrasi dengan perekonomian nasional tidak lagi ditentukan oleh faktor-faktor keunggulan komparative klasik, tetapi dipengaruhi oleh banyak hal lain diluar koperasi, sebagai pelaku utama ekonomi. Ketatnya persaingan global, telah banyak membuat para pelaku ekonomi mengalami kemerosotan pangsa perdagangan, banyak ekonom dan pelaku ekonomi yang mulai menduga, bahwa titik lemah perdagangan terutama perekonomian Indonesia pada umumnya, terletak pada pola pengendalian pasar yang dilakukan oleh pemerintah, khususnya pada tingkat pelaksanaan. Justru itu reformasi strategi kepemimpinan (aktor) koperasi/KUD dapat dilakukan melalui (1) Pemberdayaan dan peningkatan partisipasi anggota dalam *business* koperasi, memperbanyak *non voting associate members* termasuk keluarga, (2) Meningkatkan partisipasi kelompok anggota dalam bisnis koperasi, (3) Apabila dipandang dari sudut dinamika bisnis karena adanya efisiensi manajemen maka sering dilakukan integrasi semua kegiatan bisnis dalam koperasi dan (4) Dalam memenuhi tuntutan *consumer's need* dan persaingan dengan supermarket dan retailer besar, koperasi/KUD perlu memperkuat dan meragamkan rantai distribusi dengan pelaku ekonomi lainnya, (5) meningkatkan fasilitas distribusi dan jaringan informasi terutama di daerah pedesaan sehingga koperasi/KUD dapat benar-benar mensuplai kebutuhan masyarakat pedesaan dengan harga kompetitif, (6) meningkatkan akses finansial agar terjadi keseimbangan sosial ekonomi di wilayah pedesaan maka peran koperasi perlu terus ditingkatkan dan (7) Koperasi perlu

merevisi strateginya dalam rangka pemantapan kemandirian⁵⁹. Karena itu strategi kepemimpinan koperasi/KUD dalam melaksanakan visi dan misinya menurut Adi Sasono dapat dilihat pada aspek (a) pembinaan kelembagaan, (b) pengawasan permodalan dan (c) mitra usaha⁶⁰. Dan apabila ketiga aspek tersebut sudah dapat dilaksanakan dengan baik dan kontinyu maka koperasi/KUD sudah dapat diandalkan dalam bisnis global. Dengan peningkatan tersebut diharapkan akan mempercepat peningkatan produktivitas, profesionalisme, efektifitas dan efisiensi usaha sehingga pada gilirannya keberhasilan kemandirian koperasi/KUD dapat tercapai sesegera mungkin, dengan demikian kesejahteraan sosial anggota dapat ditingkatkan maka partisipasi masyarakat untuk bergabung di koperasi semakin mendekati kenyataan dengan tetap memperhatikan nilai-nilai sosial ekonomi dan budaya masyarakat di Kabupaten Bantaeng yang mewarnai perilakunya dalam melakukan interaksi sosial (pengaruh mempengaruhi) kepada orang lain di mana pun dan kapan pun adalah *manyu siparampe, tallang sipaumbang, sipakatu sipakalombo nasaba siri na pacce ni juluang*.

Pemahaman dalam kajian untuk dapat menjawab permasalahan yang telah diutarakan dan dengan menelusuri relevansi teoritisnya, maka penelitian ini mengacu pada paradigma defisisi sosial, di mana paradigma ini tidak bermaksud mempelajari fakta sosial, secara langsung akan tetapi proses terbentuknya fakta sosial itulah yang

⁵⁹ Soeharto Prawirokusumo dalam Sulasso Sopater, *Seri... idem*, h.94-95

⁶⁰ *Idem*, h.132.

penting. Manusia adalah pencipta yang relatif bebas di dalam dunia sosialnya, ia adalah aktor yang kreatif, dinamis dari realitas sosialnya.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab metode penelitian ini dikemukakan berurut-urutan tentang definisi operasional, tipe penelitian, lokasi penelitian, jenis informasi, informan penelitian, teknik pengumpulan data, serta teknik pengolahan dan analisis data.

Definisi Operasional

Penelitian ini memahami kepemimpinan lokal dan keberhasilannya memandirikan koperasi/KUD melalui pendekatan tindakan (*action*) dan strukturasi (*structuration*) di Kabupaten Bantaeng Sulawesi Selatan. Supaya terjalin kesamaan dalam memahami dan menganalisis, maka kepemimpinan lokal didefinisikan terlebih dahulu dengan mengacu pada kajian teoritis yang telah dikemukakan sebelumnya.

Kepemimpinan lokal adalah kepemimpinan yang mengacu pada kewilayahan atau desa, tempat pemimpin itu berasal, dalam artian bahwa pemimpin itu bukan pemimpin yang didatangkan ke wilayah itu. Oleh karena itu dalam melaksanakan kepemimpinannya di KUD yang dibinanya ia senantiasa diwarnai oleh norma-norma dan nilai-nilai sosial serta kondisi situasional masyarakat setempat. Sedangkan peran kepemimpinan lokal merujuk pada kemampuan aktor memerankan perilaku keteladanan, dalam melakukan tindakan (*action*) motivasi dan pembinaan kepada anggota dan masyarakat umumnya. strategi kepemimpinan lokal adalah alternatif-

alternatif yang dilakukan oleh pemimpin KUD dalam menentukan kebijakannya pada aspek kelembagaan, permodalan dan usaha sehingga pemberdayaan KUD yang dibinanya selama ini dapat berhasil menjadi KUD mandiri.

Tipe Penelitian

Tipe penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kualitatif dengan ciri-cirinya yaitu menggambarkan realitas kepemimpinan lokal dan keberhasilannya memandirikan koperasi/KUD, dengan menerapkan konsep-konsep teori yang telah dikembangkan sebelumnya. Seperti yang telah dijelaskan oleh Vredenberg, bahwa penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan realitas sosial yang kompleks dengan menerapkan konsep-konsep teori yang telah dikembangkan oleh ilmuwan sosial⁶¹. Menurut Mely G.Tan penelitian yang bersifat deskriptif ada kalanya tidak bertolak dari hipotesis, tetapi langsung dari masalah, dan dapat menggunakan data kualitatif mengenai keadaan atau gejala dalam masyarakat. Penelitian ini tidak menggunakan hipotesis tetapi langsung ke masalah. Ditinjau dari pengumpulan data, penelitian ini dapat dipahami sebagai penelitian lapangan (*field research*) dengan mewawancarai langsung pemimpin lokal, serta berupaya memahami setiap penjelasan yang mungkin tak terduga sebelumnya, dan mengembangkan kesimpulan-kesimpulan sementara, sebagai pijakan untuk melakukan wawancara lebih lanjut

⁶¹ J.Vredenberg, *Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat*, Cetakan kedua, (Jakarta: PT. Gramedia, 1979), h.34.

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini di Kabupaten Bantaeng Propinsi Sulawesi Selatan. Sasaran penelitian ini adalah kepemimpinan pemimpin KUD. Penetapan lokasi penelitian ini dilakukan secara *purposive* karena sesuai dengan tujuan penelitian. Penetapan lokasi penelitian ini dilakukan dengan beberapa pertimbangan: Pertama, Koperasi dan KUD yang ada di Kabupaten Bantaeng pada umumnya dipimpin oleh pemimpin non lokal dan dapat diasumsikan bahwa mereka kurang mampu melaksanakan peran dan strategi kepemimpinan yang bersumber dari norma-norma, nilai-nilai sosial serta kondisisituasional masyarakat karena mereka kurang memahaminya. Kedua, dengan kemampuannya itu sehingga ia mengalami berbagai kesulitan dalam beradaptasi dengan masyarakat sehingga keberhasilannya memandirikan koperasi/KUD yang dibinanya selama ini selalu mendapat sorotan masyarakat.

Informan Penelitian

Unit analisis penelitian ini adalah Koperasi Unit Desa ARNAS. KUD ARNAS terdiri dari tiga komponen (*tripatni*) yaitu: (a) pengurus dan karyawan (b) pengawas dan (c) anggota. Untuk menentukan siapa yang dapat dijadikan informan

dan berapa jumlah informan, maka terlebih dahulu dipahami apa itu informan.

Menurut *Webster's New Collegiate Dictionary*,

Seorang informan adalah "seorang pembicara asli yang berbicara dengan mengulang kata-kata, frasa, dan kalimat dalam bahasa atau dialeknya sebagai model imitasi dan sumber informasi." Selanjutnya dikatakan informan merupakan pembicara asli (*native speaker*)... Informan merupakan sumber informasi; secara harfiah, mereka menjadi guru bagi etnografer⁶².

Dari pengertian tersebut maka yang dimaksud informan penelitian adalah orang yang dapat memberikan informasi sesuai dengan kebutuhan peneliti dengan berdasar pada pengetahuan dan pengalaman mereka. Adapun jumlah informan penelitian tidak ditentukan tergantung pada kecukupan data. Menurut Robert K.

Yin:

Untuk penelitian kualitatif jumlah sampel tidak dibatasi bahkan ia mengatakan informan-informan kunci sangat penting bagi keberhasilan studi kasus, mereka tidak hanya bisa memberi keterangan tentang sesuatu kepada peneliti, tetapi juga bisa memberi saran tentang sumber yang bersangkutan, orang semacam itu yang sering disebut *Doc*, memainkan suatu peran yang esensial dalam penyelenggaraan studi kasus, karena itu jumlah informan tidak menjadi soal⁶³.

Bahkan Emy Susanti Hendrarso mengatakan dalam penelitian kualitatif, sampel tidak ditentukan secara *random* karena penelitian ini tidak bermaksud untuk membuat generalisasi dari hasil penelitian, oleh karena itu pada penelitian kualitatif sampel ditentukan secara *purposive* atau bahkan tidak disebut sebagai sampel tetapi disebut *setting* dan obyek penelitian⁶⁴.

⁶² Webster's New Collegiate Dictionary dalam James P. Spradley, *Metode Etnografi*, (Yogyakarta: PT. Tiara Wacana Yogya, 1997), h, 35

⁶³ Robert K. Yin, *Studi Kasus, Desain dan Metode*, (Jakarta: Gramedia, 1997), h.109

⁶⁴ Emy Susanti Hendrarso dalam Bagong et.al, (ed) *Metode Penelitian Sosial* (Surabaya: Airlangga University Press, 1995, hal 207

Karena penelitian ini termasuk tipe penelitian deskriptif kualitatif dan berupa studi kasus, maka peneliti menetapkan jumlah informan kunci sebanyak 7 orang secara *purposive*. Ketujuh informan kunci tersebut terdiri dari: Pengurus, pengawas masing-masing satu informan, karyawan, anggota dan tokoh masyarakat masing-masing dua informan dan satu orang yaitu Kepala Kantor Dep.Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah Kabupaten Bantaeng. Ditetapkannya Kandep Koperasai PKM Kabupaten Bantaeng sebagai informan kunci karena banyak mengetahui data penelitian.

Penetapan jumlah informan kunci tersebut dilakukan secara *purposive* setelah peneliti mengadakan penjajakan pendahuluan di lapangan. Adapun langkah-langkah yang dilakukan peneliti di lapangan sebagai berikut: Pertama, melakukan penjajakan kepada informan dengan cara menyampaikan maksud kedatangannya, menanyakan dan mendiskusikan dengan Kepala Kantor Dep. Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah Kab. Bantaeng tentang siapa yang layak dan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan, ia mengatakan, saya senangkali dan bersedia memberikan informasi yang dibutuhkan tetapi saya menyarankan kepada saudara menghubungi pengurus, pengawas, karyawan, anggota KUD ARNAS dan tokoh-tokoh masyarakatnya. Kedua, atas saran-saran tersebut peneliti mendatangi pengurus, karyawan, pengawas secara bergantian dalam ruangan yang terpisah-pisah menanyakan dan mendiskusikan tentang siapa yang patut memberikan informasi yang dibutuhkan. Ketiga, saya mendatangi dua orang tokoh masyarakat masing-masing di rumahnya secara bergantian menyampaikan tujuan kedatangannya, menanyakan dan mendiskusikan

siapa anggota KUD ARNAS yang dapat dijadikan informan, kedua tokoh masyarakat tersebut memberikan informasi yang sama, menurut mereka hanya dua orang saja anggota KUD ARNAS yang memiliki kemampuan dan keberanian mengemukakan fakta seperti apa adanya. Keempat, atas informasi tersebut peneliti menemui kedua anggota KUD ARNAS masing-masing di rumahnya secara bergiliran, menyampaikan tujuan kedatangannya, menanyakan dan mendiskusikan kesiapan mereka untuk pertemuan selanjutnya. Kedatangan peneliti ternyata disambut gembira dan bersedia memberikan informasi yang dibutuhkan seperti apa adanya. Untuk mengecek validitas kedua informan tersebut (anggota KUD ARNAS) peneliti menanyakan lagi kepada beberapa anggota masyarakat dan beberapa anggota KUD tentang identitas kepribadian informan tersebut ternyata keduanya adalah tokoh masyarakat kharismatik dan juga anggota KUD ARNAS yang sangat vokal, dan atas dasar inilah jumlah informan dan siapa informan ditetapkan.

Setelah peneliti akrab dengan informan, barulah peneliti mengadakan wawancara mendalam tentang bagaimana peran dan strategi kepemimpinan KUD ARNAS sehingga dapat berhasil memandirikan KUD yang dibinanya selama ini.

Jenis Informasi

Sesuai dengan masalah penelitian ini, maka data dan informasi yang dikumpulkan adalah data dan informasi tentang bagaimana peran dan strategi kepemimpinan lokal sehingga koperasi yang dibinanya dapat menjadi koperasi unit

desa mandiri sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh Pemerintah dalam hal ini Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha kecil dan Menengah (data primer). Selain itu juga data tentang kemajuan konkrit koperasi selama beberapa tahun terakhir ini seperti perkembangan kelembagaan, perkembangan unit usaha, perkembangan permodalan (data sekunder).

Teknik Pengumpulan Data

Berkenaan dengan informasi serta data yang diperlukan bertautan dengan peran dan strategi kepemimpinan lokal dan keberhasilannya memandirikan koperasi/KUD ARNAS. (studi kasus) di Kabupaten Bantaeng Propinsi Sulawesi Selatan, telah diadakan wawancara langsung dengan pengurus, pengawas, anggota dan karyawan KUD ARNAS. Wawancara ini dilakukan melalui wawancara mendalam dengan informan penelitian. Metode wawancara yang dilakukan peneliti kepada informan adalah metode wawancara yang tak berstruktur, bebas (*free interview*), dan terbuka (*open interview*). Dengan metode ini segala macam data yang berkenaan dengan tujuan penelitian dapat terkumpulkan sehingga memudahkan dalam pengolahan dan analisis data. Menurut Koentjaraningrat penggunaan metode wawancara tak berstruktur, bebas, dan terbuka data yang terkumpul dapat beraneka

ragam⁶⁵. Dengan demikian peneliti memiliki kebebasan dalam melakukan pengolahan dan analisis data sesuai dengan tujuan penelitian.

Wawancara dilakukan selama dua bulan yaitu mulai awal bulan Juni sampai dengan akhir bulan Juli 1999, yang diawali dengan pengurusan surat izin penelitian selama kurang lebih satu minggu, pengenalan dengan key informan dan informan selama satu minggu, serta wawancara mendalam selama kurang lebih tujuh minggu.

Demi kelancaran dalam melaksanakan kegiatan penelitian di lapangan peneliti menggunakan sebuah sepeda motor merek Honda Astrea di mana pemiliknya adalah warga masyarakat setempat dan dipinjamkan kepada peneliti selama berada di lokasi penelitian. Dalam melakukan wawancara mendalam kepada informan peneliti melakukan pencatatan langsung. Menurut Koentjaraningrat masalah pencatatan data wawancara merupakan suatu aspek utama yang amat penting dalam wawancara, karena kalau pencatatan itu tidak dilakukan dengan semestinya, maka sebagian dari data akan hilang, dan banyak usaha wawancara akan sia-sia belaka, karena itu pencatatan langsung pada suatu wawancara adalah cara yang terbaik untuk memelihara data hasil wawancara. Selanjutnya dikatakan pencatatan dari data wawancara dapat dilakukan dengan lima cara, ialah: (1) pencatatan langsung, (2) pencatatan dari ingatan, (3) pencatatan dengan alat *recording*, (4) pencatatan dengan *field rating*, dan (5) pencatatan dengan *field coding*⁶⁶. Sesuai dengan kesepakatan antara peneliti dengan informan maka peneliti melakukan pencatatan langsung

⁶⁵ Koentjaraningrat. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, (Jakarta: PT. Gramedia, 1983), h.139

⁶⁶ *idem*, h. 151-154.

dalam melakukan wawancara mendalam kepada informan, hal ini dimaksudkan untuk menjaga kerahasiaan data dan untuk memudahkan peneliti dalam melakukan pengolahan dan analisis data disamping sesuai kesepakatan peneliti dengan informan.

Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Pengumpulan dan pengolahan data pada dasarnya dilakukan secara bersamaan, terutama data yang bersifat primer yang diperoleh dari observasi partisipasi dan wawancara mendalam. Setelah data diperoleh pada saat itu juga dilakukan pengklasifikasian data, hal ini dimaksudkan agar dapat dibeda-bedakan serta memilih informasi dan data yang berasal dari beberapa sumber, sehingga memudahkan peneliti dalam melakukan analisis.

Dalam analisis data tidak digunakan model uji statistik dengan rumus-rumus tertentu seperti penelitian-penelitian kuantitatif. Akan tetapi memakai analisis deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini lebih tepat disebut *essay* yang bersifat komprehensif mengenai bagaimana peran dan strategi kepemimpinan lokal dan keberhasilannya memandirikan koperasi/KUD. Kutipan hasil wawancara diupayakan sejauh mungkin ditampilkan untuk menopang analisis yang disampaikan.

Setiap perkembangan data dan informasi yang diperoleh ditampilkan dalam laporan penelitian. Bahkan telah diupayakan pula diskusi tentang temuan-temuan dan analisis data, baik dengan informan penelitian, *peer group* maupun pihak-pihak yang dianggap sangat memahami permasalahan yang diteliti, hal ini dimaksudkan agar supaya data dan informasi dapat lebih terjamin tingkat validitasnya. Selain itu juga dilakukan upaya pendalaman pemahaman inter-subyektif, sehingga sumber data dan informasi lebih dapat dipertanggungjawabkan, kegiatan-kegiatan semacam itu dilakukan pada awal Agustus 1999 bertempat di kantor KUD ARNAS..

Akhirnya, data dan informasi yang telah dikumpulkan itu dengan susah payah dapat dianalisis dan diberi arti teoritik.

BAB IV

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

Dalam bab ini digambarkan secara umum tentang lokasi penelitian yang meliputi: koperasi di Kabupaten Bantaeng Propinsi Sulawesi Selatan, deskripsi Desa Biangkeke Kecamatan Persiapan Pesisir yang meliputi keadaan geografis, keadaan demografis, agama dan mata pencaharian. Serta gambaran umum koperasi/KUD ARNAS Kecamatan Persiapan Pesisir.

Koperasi di Kabupaten Bantaeng

Menurut data dari Kantor Departemen Koperasi, Pengusaha Kecil, dan Menengah Kabupaten Bantaeng Propinsi Sulawesi Selatan (1 Juli 1999), bahwa jumlah koperasi unit desa (KUD) dan non KUD di Kabupaten Bantaeng sebanyak 81 buah, dengan jumlah anggota keseluruhannya sebanyak 19.989 orang. Rapat anggota dari seluruh KUD dan non KUD tersebut telah dilaksanakan sebanyak 57 kali, audit eksternal sebanyak 10 kali, audit internal sebanyak 12 kali. Jumlah KUD dan non KUD yang operasionalisasinya diserahkan kepada seorang manajer sebanyak 14 buah atau 14 orang manajer. Permodalannya bersumber dari modal sendiri dan simpanan anggota jumlahnya sebanyak Rp 3.125.228, modal simpanan dari luar jumlahnya Rp 5.438.735, modal luar jumlahnya Rp 271.507.000. Volume usaha yang telah diperoleh seluruh koperasi non KUD dan KUD tersebut jumlahnya

12.285.215.000 dengan sisa hasil usaha yang telah diperoleh jumlahnya Rp 602.629.000

Koperasi tersebut di atas terdiri dari KUD dan koperasi non KUD dan keduanya telah berhasil menjadi koperasi mandiri berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan pemerintah (Dep. Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah).

Koperasi Unit Desa (KUD) berjumlah 6 buah, jumlah anggotanya 7043 orang. Rapat anggota tahunan (RAT) telah dilakukan sebanyak 6 kali, audit eksternal dan internal masing-masing 6 kali. Masing-masing KUD dalam operasionalisasinya diserahkan kepada seorang manajer, sehingga jumlah manajer sama dengan jumlah KUD yaitu sebanyak 6 orang pula. Jumlah karyawan dari keseluruhan KUD yang ada di Kabupaten Bantaeng berjumlah 52 orang. Sumber permodalan terdiri dari simpanan anggota jumlahnya sebanyak Rp 188.891, simpanan di luar anggota jumlahnya sebanyak Rp 4.569.057, modal luar sebesar Rp 132.647.000. Volume usaha jumlahnya sebanyak Rp 15.075.000 , dan untuk sisa hasil usaha jumlahnya sebanyak Rp 24 000 000,-.

Koperasi non KUD jumlahnya sebanyak 75 buah. Jumlah anggotanya sebanyak 7.908 orang, rapat anggota tahunan (RAT) berjumlah 51 kali, audit eksternal dan internal masing-masing sebanyak 4 dan 6 kali, jumlah karyawan sebanyak 71 orang. Sedang di bidang permodalan, terdiri dari: modal dari anggota berupa simpanan jumlahnya sebanyak Rp 2.936.329, modal dari luar simpanan anggota jumlahnya sebanyak Rp 969.838, sedang modal yang berasal dari luar koperasi non KUD jumlahnya sebanyak Rp 138.660.000, untuk volume usaha dari

seluruh koperasi non KUD jumlahnya sebanyak Rp 5.726.017.000, dan pada akhirnya sisa hasil usaha jumlahnya sebanyak Rp 753.351.000. Selain itu masih terdapat Koperasi non KUD dengan jumlah 13 buah jumlah anggotanya baru sebanyak 175 orang dengan usaha andalan peternakan ayam, perikanan, pangan, hortikultura, pangan dan sayuran, perkebunan dan pangan. Adapun data mengenai jumlah modalnya, volume usaha dan sisa hasil usahanya sampai kini belum ada atau belum dilaporkan ke Kantor Departemen Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah. Menurut keterangan Kepala Kantor Departemen koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah Kabupaten Bantaeng, bahwa Koperasi non KUD yang berjumlah 13 buah itu, didirikan setelah Kabinet reformasi tahun 1997, sehingga datanya belum dapat dilengkapi seperti koperasi lainnya, tetapi data tersebut tetap diupayakan dengan menggunakan berbagai macam cara dan pendekatan, namun tidak boleh dipaksakan, sebab mereka mempunyai temperamen keras, jika hal tersebut dipaksakan bisa membawa dampak negatif bagi pembinaan dan pengembangan usaha koperasi di daerah Bantaeng ini (Butta Towa). Perilaku semacam itu harus dipahami melalui budaya mereka (*budaya siri' na pacce*) yang dimanifestasikan dalam bentuk budaya "*sipakatau*" dan "*sipakalebbi*".

Jenis koperasi di kabupaten Bantaeng terbagi dua yaitu; Koperasi Unit Desa (KUD) dan Koperasi non KUD, kedua jenis koperasi tersebut nampaknya sudah mengalami perkembangan dan kemajuan, hal itu ditandai dengan berhasilnya mencapai peringkat koperasi mandiri sebanyak 68 buah atau 83,95 %, walaupun masih ada koperasi yang sedang berupaya mencapai kualifikasi koperasi mandiri

yang jumlahnya 13 buah atau 16,05 %. Semua KUD yang berjumlah 6 buah telah berkualifikasi mandiri, dan koperasi non KUD yang mandiri sebanyak 62 buah.

Kedua jenis koperasi tersebut di atas tersebar di dalam wilayah kabupaten Bantaeng dan di bawah pembinaan dan pengawasan pemerintah dalam hal ini Departemen Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah Kabupaten Bantaeng. Namun ada 13 koperasi primer (16,05 %) yang sampai saat ini belum diketahui volume kinerjanya. Adapun kepemimpinan (pengurus dan pengawas) koperasi/KUD di Kabupaten Bantaeng pada umumnya bersifat umum.

Deskripsi Kecamatan Persiapan Pesisir

Kecamatan Persiapan Pesisir adalah salah satu kecamatan pemekaran dari Kecamatan Tompo Bulu, pemekaran kecamatan ini didasari oleh terjadinya perubahan sosial yang dipicu oleh berbagai kepentingan, di antaranya adalah untuk mengefektifkan proses pelayanan kepada masyarakat. Dan untuk mempercepat laju pembangunan di daerah tersebut.

Kecamatan Persiapan Pesisir adalah salah satu kecamatan dari 6 kecamatan yang ada di Kabupaten Bantaeng, juga salah satu Kecamatan Persiapan dari 3 Kecamatan persiapan yang ada di daerah tersebut. Kecamatan Persiapan Pesisir difinitif pada tahun 1994 dengan pusat pemeritahan, pembangunan dan kegiatan sosial ekonomi budaya dan politik berkedudukan di Desa Biangkeke

Kecamatan ini pada awalnya termasuk ke dalam Wilayah Kecamatan Tompo Bulu, setelah terjadi pemekaran atau perubahan tersebut, secara definitif menjadi wilayah kecamatan Persiapan pesisir yang otonom, menurut sejarahnya adalah salah satu Kerajaan di Wilayah Kerajaan Bantaeng tempo dulu dengan nama Kerajaan Biangkeke. Kecamatan ini membawahi 15 desa definitif. Kerajaan Biangkeke dahulu yang meliputi wilayah Kecamatan Persiapan Pesisir menggabungkan diri ke dalam Kerajaan Bantaeng, secara otomatis Kerajaan Biangkeke berubah pesisirnya, tidak lagi menjadi Kerajaan, tetapi menjadi salah satu anggota *Dewan ada' sampulo anrua* (dewan adat 12) Kerajaan Bantaeng dengan status *Erang kalekale* (mandiri/otonomi). Setelah Indonesia Merdeka tahun 1945 terjadi lagi perubahan sosial ekonomi dan politik (pemerintahan), di Kabupaten Bantaeng pada tahun 1960 terjadi konflik politik antara penguasa dengan pemimpin tradisional. Untuk melumpuhkan kekuatan pemimpin tradisional tersebut, lembaga adat 12 (*ada sampulo anrua ri Bantaeng*) dibubarkan penguasa⁶⁷. Dan untuk menumbuh kembangkan perekonomian masyarakat yang porak poranda, pemerintah membentuk Koperasi Unit Desa (KUD) dengan nama Koperasi Unit Desa (KUD) ARNAS pada tahun 1974

⁶⁷ Hasil penuturan H. Bohari Daeng Marala Karaeng Jannang Tompong, mantan anggota adat dua belas kerajaan Bantaeng.

Kedaaan Geografis

Jarak dari Kota Kabupaten Bantaeng ke Kecamatan Persiapan Pesisir adalah 6 km ke arah sebelah timur dari kota Kabupaten Bantaeng. Sedangkan jarak dari Ibu kota propinsi Sulawesi Selatan (Kotamadya Makassar) adalah 125 km dari arah sebelah barat sedangkan arah dari sebelah timur 30 km dari Kabupaten Bulukumba.

Secara geografis Kecamatan Persiapan Pesisir berbatasan dengan: sebelah Utara dengan Kecamatan Tompo Bulu, sebelah Barat dengan Kecamatan Bantaeng, sebelah Timur dengan Kabupaten Bulukumba, dan sebelah Selatan dengan Laut Flores

Kecamatan Persiapan Pesisir terbentam jalan raya propinsi yang menghubungkan transportasi darat antar kabupaten. Dan untuk mencapai kecamatan ini sangat mudah sekali karena alat transportasi sangat lancar. Dengan kelancaran alat transportasi tersebut, maka segala kegiatan sosial ekonomi dan pemerintahan dapat terlaksana dengan baik.

Kecamatan Persiapan Pesisir terdiri dari beberapa lima belas desa yaitu: Desa Biangkeke, Desa Rappoa, Desa Bate Balla, Desa Pa'jukukang, Desa Ujung Batu, Desa Lumpangan, Desa Gallea, Desa Makkaninong, Desa Mallengkeri, Desa Ujung Katinting, Desa Kalammassang, Desa Biring Ere, Desa Bo'dong, Desa Maccini Baji, Desa Kaloling. Sebagaimana halnya pada umumnya, Kecamatan Persiapan Pesisir mengenal dua musim yaitu musim kemarau dan musim penghujan. Musim hujan

mulai bulan Januari sampai bulan Agustus, musim kemarau mulai bulan September sampai bulan Desember. Dan tiga kali musim tanam. Dua kali musim tanam padi dan satu kali untuk tanam palawija. Kecamatan Persiapan Pesisir termasuk daerah dataran rendah sehingga sangat potensial untuk pengembangan persawahan, tambak dan karena letaknya di pesisir pantai sehingga masyarakatnya dapat melakukan usaha penangkapan ikan atau nelayan serta usaha-usaha lainnya

Keadaan Demografis

Jumlah penduduk Kecamatan Persiapan Pesisir sampai bulan Agustus 1999 sebanyak 45.897 jiwa, dengan perincian pria sebanyak 21.891 jiwa, dan wanita sebanyak 24.006 jiwa. Jika dibandingkan antara luas Kecamatan (420 km^2) dengan jumlah penduduk, maka kepadatan penduduknya adalah 110 jiwa/km^2 .

Dilihat dari komposisi penduduk berdasarkan kelompok umur, perkembangan penduduk tergolong sangat tinggi. Pada awal Juli 1999, jumlah penduduk berusia di bawah lima tahun adalah 2.067 jiwa. Sedang penduduk yang tergolong lansia cenderung menurun. Terdapat perbedaan antara jumlah penduduk usia produktif dengan jumlah usia penduduk non produktif. Berdasarkan keterangan Kepala wilayah kecamatan Persiapan Pesisir, penyebab utama terjadinya perbedaan tersebut adalah meningkatnya pelayanan kesehatan pemerintah, dalam hal ini departemen kesehatan dan meningkatnya perkawinan usia muda.

Pendidikan

Tingkat pendidikan dapat mempengaruhi tingkat kelahiran, kesehatan, sosial ekonomi dan budaya. Dilihat dari komposisi penduduk berdasarkan tingkat pendidikan, maka sekitar 242 jiwa yang berpendidikan tinggi, 5.451 jiwa yang berpendidikan Sekolah Lanjutan Atas (SLTA), 38.137 jiwa yang tergolong berpendidikan dasar (SLTP dan SD) dan telah termasuk buta huruf atau buta aksara, dan balita 2.067 jiwa yang belum masuk usia sekolah.

Tingkat pendidikan penduduk Kecamatan Persiapan Pesisir sangat bervariasi sehingga di khawatirkan akan berpengaruh terhadap pembinaan dan pengembangan sosial ekonomi masyarakat, utamanya terhadap pembinaan dan pengembangan koperasi Unit Desa (KUD).

Agama

Masyarakat Kecamatan Persiapan Pesisir 100% menganut agama Islam, agama Kristen, Budha dan Hindu serta agama lainnya tidak ada penganutnya. Menurut informasi yang diperoleh di lapangan bahwa sebelum agama Islam masuk di Kerajaan Gowa pada abad ke XVI, agama Islam di Kerajaan Bantaeng sudah ada penganutnya walaupun pada waktu itu, agama Islam belum resmi diterima sebagai agama Kerajaan Bantaeng. Dan agama Islam masuk di Bantaeng di bawah oleh Syeh Baharuddin (*tau tetea ritompona erea*) atau orang yang dapat berjalan di atas air,

selain itu Kecamatan ini pernah menjadi basis DII/TII. Sehingga anggota masyarakat sangat panatik (taat) terhadap agama Islam, dengan kata lain anggota masyarakat yang berdiam di wilayah Kecamatan Persiapan Pesisir taat melaksanakan ajaran-ajaran agama Islam..

Mata Pencabarian

Hampir seluruh penduduk Kecamatan Persiapan Pesisir adalah petani, baik petani sawah maupun petani ladang atau kebun, dan sebagian ada yang nelayan. Hanya sebagian kecil saja penduduk yang memiliki mata pencaharian di luar pertanian. Seperti pegawai negeri, anggota ABRI dan POLRI, pedagang dan lain sebagainya.

Pada umumnya usaha tani yang diupayakan terpusat pada sektor tanaman pangan seperti padi, palawija dan sayur-sayuran sedangkan tanaman lainnya seperti mangga, pisang, kelapa dan lain sebagainya, hanya sebagai tanaman variasi. Hasil pertaniannya dijual kepada tengkulak atau langsung ke pasar desa pada hari senin dan kamis atau ke pasar ibu kota Kabupaten Bantaeng. Walaupun sebagian telah menjual hasil pertaniannya ke KUD.

Menurut informasi di lapangan bahwa pada musim pengolahan sawah, kegiatan pertanian penduduk dimulai sekitar pukul 07.00 pagi berangkat kesawah dengan berjalan kaki dan kembali sekitar pukul 12.00 siang, dan pukul 13.00 siang kembali lagi ke sawah dan kembali pukul 18.00 sore. Pada umumnya petani ke sawah

tidak membawa bekal makanan kecuali air minum, karena sawahnya berada di sekitar rumahnya, tidak terlalu jauh.

Petani dalam mengelola sawah dan ladangnya pada umumnya menggunakan alat bajak tradisional seperti menggunakan kuda, kerbau, sapi dengan alat bajak yang terbuat dari kayu dan besi, selain itu ada juga petani yang memakai alat modern seperti traktor mini dengan cara menyewa kepada pemilik traktor mini. Adapun sewa traktor mini per hektare jumlahnya sebanyak Rp 100.000 (seratus ribu rupiah).waktu yang digunakan untuk membajak sawah paling lama 3 hari. Pembayaran sewa traktor mini biasanya dibayar setelah usai panen, tiga bulan kemudian.

Petani dalam merawat tanaman padi dan tanaman lainnya umumnya menggunakan pupuk urea, tsp, kcl, serta obat-obatan lainnya seperti pestisida untuk memberantas hama padi dan racun tikus untuk hama tikus dan lain sebagainya. Pupuk organik seperti pupuk kandang petani belum pernah dilakukan karena belum mengenalnya.

Petani umumnya membeli pupuk dan obat-obatan lainnya melalui koperasi unit desa (KUD) dan tengkulak. Setelah harga kebutuhan petani naik akibat krisis sosial ekonomi petani sangat terpukul, karena koperasi unit desa sepertinya tidak berdaya menghadapi situasi tersebut.

Sesuai informasi di lapangan pada musim panen, sebagian anggota masyarakat membentuk kelompok kerja, yaitu kelompok yang menawarkan jasa untuk memanen padi. Kelompok ini jumlah anggotanya bervariasi antara 5 dan 10 orang. Dalam melaksanakan tugasnya mereka membagi tugas, ada yang bertugas

akkattere (*akkattere*-Bahasa makassar) atau panen dengan menggunakan sabit dan sebagian bertugas merontokkan padi dengan menggunakan alat tradisional yang terbuat dari kayu dan bambu, Setelah selesai dirontokkan dan dibersihkan bersama, gabah tersebut secara gotong royong diangkut ke rumah pemilik gabah untuk dibagi berdasarkan kesepakatan awal. Dan umumnya pembagian tersebut, dalam 10 kaleng dikeluarkan 1 kaleng, 9 kaleng untuk pemilik gabah dan satu kaleng untuk kelompok perontok padi. Kemudian hasil kerja kelompok kerja perontok dibagi secara adil kepada seluruh anggotanya. Tidak ada deskriminasi dalam kegiatan ini.

Hasil panen biasanya disimpan dulu dirumahnya beberapa minggu, bahkan beberapa bulan, tidak langsung dijual kepada tengkulak, menurut kebiasaannya padi/gabah hasil panen terlebih dahulu dijemur sampai kering, kemudian dimasukkan kekarung goni dan disimpan digudang padi atau disimpan di bawah kolom rumah yang telah dipersiapkan sebelumnya sambil menunggu perkembangan harga beras, kalau harga beras sudah dianggap tinggi barulah petani mulai menggiling di penggilingan padi yang juga terdapat di dalam wilayahnya. Setelah menjadi beras barulah dijual kepada tengkulak atau di jual kepada koperasi unit desa, tetapi pada umumnya petani menjual hasil panennya kepada tengkulak dan sedikit yang menjual kepada koperasi unit desa. Karena pelayanan koperasi unit desa kurang bagus/baik sehingga anggota masyarakat lebih senang menjual berasnya kepada tungkulak.

Mereka yang ingin menjual hasil panennya langsung ke pasar desa, pasar ibu kota seperti palawija, sayur mayur biasanya diangkut dengan menggunakan alat tranfortasi seperti dokar atau *bendi* dan mobil, dan bagi yang ingin menjual hasil

panennya di pasar desa biasanya berangkat pada pukul 06.00 pagi dan pulang pada jam 12.00 siang, begitu pula yang ingin menjual hasil panennya di pasar ibu kota diangkut melalui mobil mikrolet dan pulang kerumahnya jam 12.00 siang.

Koperasi Unit Desa ARNAS di Kecamatan Persiapan Pesisir

KUD ini memiliki visi yaitu pertama, memajukan kesejahteraan anggota dan masyarakat pada umumnya terutama masyarakat tani-nelayan, kedua memajukan kemampuan ekonomi, daya kreasi dan kemampuan para anggota dalam meningkatkan produksi dan pendapatannya seperti memberi pengetahuan dan bimbingan kepada ketua-ketua kelompok tani oleh petugas pertanian lapangan (PPL) di bawah koordinasi pengurus KUD.

Misi KUD ARNAS adalah pertama memenuhi kebutuhan mendasar anggota melalui kredit simpan pinjam (sesuai kemampuan KUD), kedua menyalurkan kredit usaha tani (KUT) dari BRI untuk dijadikan modal kerja dengan bunga yang sangat rendah, ketiga menyalurkan sembilan bahan pokok makanan sehari-hari dengan harga terjangkau.

KUD ARNAS memiliki tiga bidang usaha yaitu pertanian, perkreditan, dan jasa Usaha-usaha yang dilakukan dibidang pertanian yaitu melakukan pembelian beras, coklat, cengkeh, merica dan gaplek petai, dengan harga pemerintah dan setelah komoditi tersebut diproses melalui alat pengering atau dijemur dilapangan penjemuran yang berlantai tembok semen maka selanjutnya diangkut (dijual) ke

Dilog dengan harga pemerintah. Tahun 1996 KUD ARNAS melakukan pembelian: beras sebanyak 500 ton, coklat sebanyak 100 ton, cengkeh sebanyak 100 ton, merica sebanyak 50 ton, gaplek sebanyak 300 ton. Tahun 1997 melakukan lagi pembelian: beras sebanyak 500 ton, coklat sebanyak 75 ton, cengkeh sebanyak 100 ton, merica sebanyak 35 ton, gaplek 250 ton. Tahun 1998 dilakukan lagi pembelian: beras sebanyak 550 ton, coklat sebanyak 90 ton, cengkeh sebanyak 85 ton, merica sebanyak 75 ton dan gaplek 300 ton. Selain itu mengadakan dan menyalurkan pupuk dan obat-obatan kepada petani dengan harga pemerintah. Tahun 1996 KUD ARNAS mengadakan dan menyalurkan pupuk kepada petani sebanyak 1000 zak (pupuk urea, kcl, tsp), obat-obatan sebanyak 1500 kotak. Tahun 1997 mengadakan dan menyalurkan pupuk kepada petani sebanyak 700 zak (pupuk urea, kcl, tsp), obat-obatan sebanyak 1000 kotak. Tahun 1998 mengadakan dan menyalurkan pupuk kepada petani sebanyak 1550 zak (urea, kcl, tsp), obat-obatan sebanyak 1200 kotak. Naik turunnya volume usaha bisnis KUD ARNAS dalam jangka waktu tiga tahun, menurut pengurus nya karena terbatasnya modal usaha yang dimiliki, disamping tidak stabilnya harga-harga barang, apalagi setelah terjadi krisis ekonomi dan moneter tahun 1997. Adanya kenaikan volume usaha tahun 1998 karena pemerintah melakukan suntikan modal usaha kepada KUD. Usaha di bidang perkreditan KUD ARNAS, tahun 1996 menyalurkan kredit kepada petani sejumlah Rp 25.000.000, tahun 1997 menyalurkan kredit kepada petani dan penjual sayur mayur sejumlah Rp 30.000.000, tahun 1998 menyalurkan dana pemerintah *kredit usaha tani* (KUT) sejumlah Rp 1,5 milyar. Usaha di bidang Jasa, tahun 1996 melayani penggilingan

padi masyarakat, tahun 1997 kurang melayani penggilingan padi masyarakat karena mesin penggilingan padinya sering mengalami kerusakan, tahun 1998 kembali beroperasi seperti biasanya. Dalam kurung waktu tiga tahun (1996-1998) ia mendapatkan hasil sebanyak 10 ton beras.

Untuk mengantisipasi dinamika perubahan kini dan kedepan maka KUD ARNAS melakukan penataan personil berdasarkan mekanisme struktur organisasinya.

Struktur organisasi KUD ARNAS menggambarkan adanya, pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab hal ini disusun berdasarkan dengan undang-undang No, 25 tahun 1992. KUD ini membuat perencanaan setiap tahun, dibuat oleh sebuah tim yang ditunjuk oleh pengurus dan disusun menjelang rapat anggota tahunan (RAT) dan disahkan pada saat rapat anggota tahunan oleh anggota koperasi.

Sistem pengendalian internal koperasi unit desa (KUD) ARNAS dilaksanakan setiap bulan melalui pengecekan pembukuan dan dilakukan oleh pengurus. Selain itu menerapkan pula sistem manajemen sumber daya manusia modern yang meliputi: pertama *rekrutmen* yaitu menempatkan tenaga yang ada di sekitar KUD melalui rapat pengurus, kedua *seleksi* yaitu tenaga yang diterima dimagangkan dalam beberapa bulan dengan melihat bakat dan kemampuan tenaga yang akan diterima, ketiga *penempatan* yaitu penempatan tenaga karyawan KUD disesuaikan dengan bakat dan kemampuan masing-masing dalam mengelola administrasi organisasi dan usaha KUD, keempat *pelatihan dan pendidikan* yaitu dilaksanakan sesuai dengan dana pendidikan

yang tersedia di KUD dan sewaktu-waktu di'atih pada Balai Pelatihan Koperasi tingkat II dan koperasi propinsi Sulawesi Selatan.

Jumlah pengurus sebanyak tiga orang dengan tingkat pendidikan mereka semuanya adalah D3/sarjana muda dengan pengaiaman kerja selama iebih sepuluh tahun dan keahliannya sesuai dengan tugasnya di koperasi tersebut. Jumlah pengawas tiga orang dengan tingkat pendidikan SLTA dua orang dan Sarjana muda satu orang dengan pengalaman kerja lima belas tahun. Karyawan berjumlah sepuluh orang dengan tingkat pendidikan SLTA tujuh orang, D3/sarjana muda satu orang, sarjana dua orang, masa kerja sepuluh tahun.

Gaji tertinggi yang diberikan oleh pihak koperasi kepada pengurus, pengawas dan karyawan adalah Rp. 1.500.000,- per tahun dan gaji terendah adalah Rp. 200.000,- per tahun. Persentase gaji karyawan terhadap beban anggaran tahunan adalah sebesar 7,00 persen (1998), 10,00 persen (1997) dan 12,00 persen (1996). Gaji menengah (sedang) tidak ada. Modal sendiri dan kekayaan KUD selama tiga tahun terakhir meliputi kekayaan bersih yang terdiri dari simpanan pokok, simpanan wajib dan cadangan modal sendiri pada tahun 1996 berjumlah RP. 55,174 juta, pada tahun 1997 berjumlah Rp. 59,752 juta dan pada tahun 1998 berjumlah RP. 61,218 juta. Beban kredit yang menjadi kewajiban KUD ARNAS adalah RP.60 juta pada tahun 1998 dan Rp.45 juta rupiah pada tahun 1997, dan Rp.54 juta pada tahun 1996⁶⁸.

⁶⁸ Data sekunder dari KUD ARNAS Kab. Bantaeng, tahun 1997.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dikemukakan hasil penelitian tentang kepemimpinan lokal dan keberhasilan kemandirian Koperasi/KUD di Kabupaten Bantaeng Sulawesi Selatan, terutama mengenai bagaimana peran dan strategi kepemimpinan lokal dan keberhasilannya memandirikan koperasi/KUD. Hasil penelitian dibahas dan dianalisis berdasarkan tinjauan teoretik yang telah dikemukakan dalam bab II.

Peran Kepemimpinan Lokal Di Bidang Kelembagaan Koperasi/KUD

Keberhasilan suatu koperasi/KUD menjadi koperasi/KUD mandiri sehingga dapat menjadi lembaga sosial ekonomi yang tangguh dalam arti dapat memberikan kesejahteraan anggotanya dan masyarakat umumnya. Keberhasilan itu dapat tercapai karena kerjasama atau *ko-operatif* yang dilakukan selama ini oleh pilar-pilar koperasi/KUD: anggota, pengawas, pengurus dan karyawan dengan masyarakat dan pemerintah belum terjalin dengan baik. Namun kalau hal itu direnungkan secara saksama, disadari atau tidak disadari bahwa kerjasama internal-eksternal koperasi/KUD tidak dapat terjadi dengan begitu saja, tetapi terjadi karena kepemimpinan lokal koperasi/KUD yang bertindak sebagai aktor senantiasa mengupayakan mempengaruhi elemen-elemen koperasi/KUD untuk melakukan interaksi positif (kerjasama) melalui mekanisme kerjasama koperasi/KUD. Peran

Aktor dalam mengantar koperasi/KUD yang dibinanya selama ini kejenjang koperasi/KUD mandiri ia dipengaruhi oleh budaya lokal dan kondisi situasional masyarakat. Aktor koperasi/KUD diangkat melalui mekanisme rapat anggota, olehnya itu dalam melaksanakan perannya senantiasa berdasar pada kelembagaan koperasi/KUD.

Kelembagaan koperasi/KUD dapat ditelusuri dan dipahami melalui struktur organisasi yang telah ditetapkan pemerintah melalui Undang-Undang No.25/1992. Di dalam Undang-Undang tersebut ditegaskan bahwa pengurus, pengawas, jumlahnya masing-masing tiga orang. Pengangkatan pengurus dan pengawas diangkat melalui mekanisme rapat anggota. Pembinaan koperasi/KUD dilakukan oleh pemerintah dalam hal ini Departemen Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah. Dengan penerapan Undang-Undang tersebut menyebabkan jumlah pengurus, pengawas koperasi/KUD di Indonesia jumlahnya sama, begitu pula dalam pembinaan koperasi/KUD di Indonesia, teknis pelaksanaannya hampir sama karena mengacu pada aturan yang sama.

Menurut informasi yang diperoleh dari Kantor Departemen Koperasi dan Pengusaha Kecil Kabupaten Bantaeng bahwa pengurus, pengawas koperasi/KUD di daerah ini jumlahnya sama, dan pembinaannya ditangani langsung oleh Departemen Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah. Hal itu dilakukan karena kita mengacu pada peraturan dan undang-undang pemerintah. Yaitu Undang-Undang No.25/1992 dan peraturan pemerintah lainnya. Dalam struktur organisasi koperasi/KUD sebagai lembaga ekonomi yang berwatak sosial, aktor (kepemimpin lokal) dalam melakukan

aksinya ia memerankan dua peran sekaligus yaitu peran kedalam dan peran keluar (*internal-eksternal organization*). Peran aktor (kepemimpinan lokal koperasi/KUD) ke dalam (*internal organization*) lembaga koperasi/KUD dimaksudkan untuk memperkuat jalinan kerjasama di antara pilar-pilar koperasi/KUD melalui jaringan-jaringan komunikasi organisasi yang telah digariskan bersama, dengan berdasar pada prinsip-prinsip hubungan kemanusiaan (*human relation*) yang disesuaikan dengan budaya masyarakat dimana koperasi/ KUD itu berada.

Kepemimpinan lokal sebagai aktor koperasi/KUD dalam memerankan aksinya menurut informan yang berinisial HMA (63 tahun), mengatakan bahwa:

Keberhasilan KUD ini menjadi KUD mandiri karena kepemimpinannya (aktor) senantiasa bersikap selalu mau untuk melakukan perbaikan-perbaikan melalui perilaku keteladanan (*patiroang*) dalam bertindak dan bersikap bijaksana terhadap anggota dan karyawan, sehingga anggota, karyawan senantiasa merasa terdorong untuk melakukan kerjasama secara dinamis, harmonis dan memberikan pelayanan pada masyarakat dengan baik. Sebab kegagalan koperasi di masa lalu disebabkan karena kepemimpinannya mengabaikan persoalan-persoalan tersebut sehingga kerjasama diantara pengurus, karyawan, pengawas, anggota dan masyarakat tidak dapat terjalin sebagaimana yang diharapkan.

Dengan demikian salah satu kunci keberhasilan koperasi/KUD menjadi koperasi/KUD mandiri tidak terlepas dari peran keteladanan (*patiroang*), dimana perilaku kepemimpinan lokal (*actor*) dalam melakukan aksinya berupa pemberian pengayoman dan pembinaan kepada anggota, karyawan dapat lebih meningkatkan kerjasamanya dari menggunakan sikap keteladanan (*patiroang*). Selain itu, kepemimpinan lokal (*actor*) dalam melakukan aksinya (*action*) juga memberikan pujian-pujian, penghargaan (*reward*) sebagai alat motivasi (*paraga-raga*). Peter Blau

dalam teori pertukaran sosial (*social exchange*) mengatakan bahwa semua pertukaran sosial terbatas pada tindakan-tindakan yang tergantung pada reaksi-reaksi penghargaan dari orang lain dan berhenti apabila reaksi-reaksi yang diharapkan tidak kunjung datang, oleh karena itu ia menekankan perlunya dukungan sosial sebagai imbalan⁶⁹. Dengan demikian partisipasi anggota dan masyarakat terhadap koperasi/KUD dapat terpelihara dengan baik, bahkan dapat ditingkatkan apabila kebutuhan-kebutuhan mereka dapat dipenuhi oleh koperasi/KUD.

Kepemimpinan lokal (*actor*) dalam memainkan perannya sebagai pemimpin koperasi/KUD, intensitas kerjasama yang dilakukannya dipengaruhi oleh dukungan sosial dan imbalan sosial baik yang bersifat internal maupun yang bersifat eksternal koperasi/KUD. Informan yang berinisial AB (41 tahun) mengungkapkan bahwa:

Keberhasilan koperasi/KUD ini menjadi koperasi/KUD mandiri, bahkan selama ini tidak pernah mengalami kebangkrutan karena kepemimpinan KUD ini selalu memberikan dorongan-dorongan melalui pendekatan kekeluargaan secara berkesinambungan, sehingga anggota, karyawan dengan suka rela melaksanakan tugas-tugas yang telah dipercayakan kepada kami dengan penuh rasa tanggung jawab (*nasaba sirikaji kuntu tojeng*).

Menyimak penuturan informan tersebut, dapat dipahami bahwa kepemimpinan lokal (*actor*) dalam melakukan tindakan sosial berupa kerjasama internal dan eksternal koperasi/KUD ia seringkali memberikan dorongan-dorongan secara berkesinambungan melalui pendekatan kekeluargaan sehingga ia dapat bersikap terbuka dan selalu mau membangun dan mengembangkan jaring-jaring kerjasama mereka, sehingga rasa *passamaturukang na s'kapaccei* (kebersamaan dan

⁶⁹Peter Blau dalam Doyle Paul Johnson, Terjemahan, *Teori...*, idem, h 77.

sepenanggungan) dapat dipertahankan bahkan dapat ditingkatkan dari sebelumnya (dilestarikan). Tindakan sosial semacam itu menurut informan yang berinisial HMAA (65 tahun), adalah:

Perilaku *patiroang* dan *paraga-raga* dalam memberikan pujian dan penghargaan kepada anggota dan karyawan, peran kepemimpinan koperasi/KUD semacam itu sangat ampuh untuk meningkatkan keakraban dalam membangun kerjasama antar komponen KUD, sebab perilaku *paraga-raga* bertumpu pada budaya masyarakat Bantaeng, khususnya Kecamatan Persiapan Pesisir yaitu harga diri dan hidup sepenanggungan (*siri na pacce*), nilai-nilai semacam itu masih dijunjung tinggi oleh masyarakat sebagai nilai moral yang tinggi.

Kepemimpinan lokal (*actor*) yang tumbuh dan berkembang diwilayah itu apabila diberi kesempatan untuk berperan aktif dalam koperasi sudah dapat dipastikan ia dapat terpilih menjadi pemimpin koperasi/KUD melalui proses mekanisme rapat anggota, dalam melaksanakan mandat yang dipercayakan kepadanya, tentu ia ingin berhasil memandirikan koperasi/KUD yang dibinanya, oleh sebab itu ia selalu berupaya memberikan motivasi kepada orang-orang yang terlibat langsung dalam koperasi/KUD dengan melalui pendekatan sosio budaya (*social-cultural*). Menurut Hamid Abdullah, sistem sosial atau nilai-nilai kemasayarakatan yang lahir berdasarkan adat telah membentuk pola tingkah laku dan pandangan hidup manusia Bugis-Makassar. Mereka percaya dan sadar bahwa setiap manusia terikat secara langsung ataupun tidak langsung dalam suatu sistem yang mengatur kelompok pola kepemimpinan, yang mengatur interaksi sosial antar manusia, yang mengatur kelompok penguasa terhadap tanggungjawabnya kepada masyarakat, yang membimbing manusia untuk tidak goyah kepercayaan terhadap kekuasaan Tuhan

Yang Mahakuasa, yang mengatur sanksi sosial atau sanksi adat terhadap mereka yang membangkangkan atau yang melanggar adat⁷⁰. Masyarakat Bugis-Makassar dalam melakukan tindakan sosial ia senantiasa bersandar pada norma-norma budaya dan agama sehingga ia mengedepankan perilaku keteladanan dalam kepemimpinannya.

Dalam Undang-Undang No.25/1992, bagian kedua, pasal 22 tertulis bahwa rapat anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi. Atas dasar itu koperasi/KUD yang ditumbuhkembangkan di Indonesia menganut paham demokrasi ekonomi yang berkeadilan sosial, karena itu dalam membangun koperasi/KUD mandiri maka pembinaan dan pengembangannya kini dan kedepan, kepemimpinan (*actor*) KUD selayaknya dalam kebijakannya ia senantiasa memperhatikan nilai-nilai: sosial ekonomi, politik dan budaya masyarakat pendukungnya.

Kerjasama eksternal yang diperankan oleh kepemimpinan (*actor*) lokal, dapat saja ditujukan kepada aktivitasnya sendiri sehingga dalam melakukan interaksi sosial dengan anggota, masyarakat umumnya, pemerintah dan pelaku ekonomi lainnya, terutama kepada lembaga perbankan yang selama ini cukup membantu dalam permodalan usaha mendapat reaksi positif darinya. Justru itu kinerjanya sangat ditentukan oleh kekuatan internal kepemimpinan lokal itu sendiri.

Kepemimpinan lokal dalam melakukan kerjasama eksternal koperasi/KUD ia mengembangkan suatu sikap yang dikenal pada masyarakat Bantaeng yaitu *baji*

⁷⁰ Hamid Abdullah, *Manusia Bugis-Makassar, Suatu Tinjauan Historis terhadap Pola Tingkah Laku dan Pandangan Hidup Manusia Bugis-Makassar*, (Jakarta, Inti Idayu Press, 1985), h. 6.

pa'mai namuri-muriang atau baik hati dan ramah tamah, sehingga setiap orang yang melakukan kontak sosial dengannya, ia merasa senang kepadanya. Menurut informan KM (65 tahun) mengatakan bahwa:

Pada umumnya masyarakat di Bantaeng ini merasa senang kepada seseorang yang baik hati dan ramah atau *baji pa'mai namuri-muria*. Sikap seperti itu sangat diperlukan dalam menjaga hubungan keakraban dengan siapa saja dari luar anggota masyarakat Bantaeng (*Butta Towa*), karena pada umumnya manusia itu memerlukan keramahan dan kebaikan hati dalam hidupnya.

Kepemimpinan lokal dalam melakukan kerjasama eksternal memerlukan sikap seperti itu untuk menarik simpatik publik. Sikap *pa'mai baji namuri-muriang* merupakan sikap dari seseorang yang mampu menarik orang lain untuk melakukan interaksi sosial dengannya, baik interaksi sosial individual dan antar kelompok maupun interaksi ekonomis. Disamping itu, dikembangkan pula kepemimpinan lokal koperasi, dengan menampilkan sikap *lambusu bu'rung* atau kejujuran yang dapat menimbulkan sikap percaya dari orang lain terhadap kepemimpinan lokal yang bersangkutan. Sikap demikian itu mengandung makna kejujuran dan kedisiplinan dalam mempertahankan kebenaran. Hal ini senada dengan penuturan informan yang berinisial HI (52 tahun) bahwa:

KUD yang ada di kecamatan ini berhasil mandiri karena saya melihat sikap *lambusu' bu'rung* dari pemimpinnya, sehingga siapa pun orang yang bekerjasama dengan pemimpin KUD tersebut selalu langgeng dan akrab, tanpa ada keluhan atau pengaduan tentang kejelekannya bahkan terkesan selalu menceritakan bahwa kepemimpinan KUD ARNAS jujur dan terpercaya.

Kepemimpinan lokal dengan sikap *lambusu' bu'rung* merupakan sikap yang cocok dilakukan oleh seorang pemimpin dalam membina koperasi /KUD yang bergerak

dalam usaha ekonomi dan sosial. Sikap seperti ini menjadi modal dalam sebuah koperasi/KUD, seorang pemimpin (*actor*) menjadi terkenal dan terpercaya karenanya. Kepemimpinan lokal koperasi/KUD adalah kepemimpinan yang tumbuh dan berkembang di wilayah itu, serta terpilih menjadi pemimpin (pengurus dan pengawas) koperasi melalui mekanisme rapat anggota seperti yang tertuang dalam Undang-Undang No.25/1992, pasal 22 dinyatakan bahwa rapat anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi/KUD. Dan atas kewenangannya pengurus dan pengawas (pemimpin) terpilih. Jika demikian koperasi/KUD menganut kepemimpinan kolektif karenanya dalam melaksanakan mandat yang diberikan kepadanya sudah dapat dipastikan ia ingin berhasil dengan baik, tetapi keberhasilan itu tidak terlepas dari persoalan peran yang dilakonkannya. Peran itu dilakoni dengan baik apabila kepemimpinan lokal itu dapat berhasil memandirikan koperasi/KUD yang dibina selama ini, tetapi keberhasilan itu tidak terlepas dari persoalan peran keteladanan yang dilakonkannya. Peran itu dilakoni berdasarkan mekanisme kelembagaan, sehingga kepemimpinan lokal dalam melakukan perannya ia senantiasa tetap memperhatikan hal-hal yang dianggap dapat menunjang keberhasilannya memandirikan koperasi/KUD. Selain itu peran kepemimpinan lokal juga dapat dilihat dari sisi moral atau karakternya, motivasinya dalam melakukan kegiatan pembinaan dan pengembangan koperasi/KUD sehingga koperasi/KUD dapat menjadi koperasi/KUD mandiri kemandirian itu, ditentukan oleh adanya partisipasi atau kerjasama (*co-operatif*) diantara semua unsur, tetapi partisipasi itu sendiri tidak dapat terbentuk dengan begitu saja melainkan diciptakan oleh pemimpinnya, oleh karena itu partisipasi atau kerjasama

adalah hasil dari proses interaksi (*action*) atau pengaruh-mempengaruhi antara pemimpin dengan yang dipimpin. Proses semacam ini berlangsung dalam konteks peran yang dimainkan oleh kepemimpinan lokal sehingga orang yang terpengaruh dapat saja melaksanakan kegiatan-kegiatannya secara sukarela (*voluntarism*) oleh Talcott Parsons aktor bebas menentukan alternatif-alternatif sebagai alat mencapai tujuan dengan mempertimbangkan norma-norma dan nilai-nilai sosial serta kondisi situasional masyarakat. Hal ini sesuai dengan penuturan informan yang berinisial HMAA (65 tahun) mengatakan bahwa:

Koperasi Unit Desa (KUD) ARNAS pada awal berdirinya pada tahun 1974 terjadi perdebatan antara pro dan kontra sehingga pada saat itu jumlah anggotanya hanya 20 orang dan berasal dari masyarakat Desa Biangkeke. Pada tahun 1975 kesadaran masyarakat untuk berkoperasi mulai bangkit, dan akhirnya pada tahun 1984 berhasil menjadi KUD Mandiri dan alhamdulillah sampai kini terus mengalami perkembangan, walaupun demikian tidak dapat disangkal bahwa KUD ini berasal dari koperasi yang pernah mengalami kegagalan pada jaman orde lama, di mana pengurus koperasi pada saat itu melakukan penyelewengan keuangan (korupsi), tetapi mereka tidak dihukum. Dan kasus ini sangat berkesan bagi masyarakat sampai hari ini. Kegagalan yang pernah dialami sebelum berdirinya KUD ARNAS seakan-akan terkubur setelah sepuluh tahun terakhir ini karena KUD ARNAS mengalami peningkatan yang cukup lumayan.

Dari uraian tersebut, dapat dipahami bahwa sebenarnya masyarakat pedesaan. Umumnya telah menyadari betapa pentingnya koperasi/KUD dalam kehidupan mereka, akan tetapi mereka segan untuk menjadi anggota aktif koperasi/KUD karena mereka terkesan bahwa yang diuntungkan terlebih dahulu oleh koperasi/KUD bukan anggota tetapi penguruslah yang banyak diuntungkan oleh koperasi/KUD. Namun demikian setelah mereka melihat keberhasilan KUD ARNAS dalam meningkatkan usahanya, maka anggota masyarakat mulai bangkit kembali mendukungnya, akibat

peran aktor (kepemimpinan) KUD ARNAS dalam menggalang kerjasama dengan modal sikap yang disebutkan diatas yaitu *patiroang, paraga-raga napa'mpiri, baji pa'mae namuri-muriang, lambasu bu'runng*. Sikap seperti ini yang dilakukan oleh kepemimpinan lokal dalam melakokan perannya sebagai aktor (pimpinan) koperasi yang merupakan lembaga sosial ekonomi di pedesaan, ia senantiasa memperhatikan noram-norma dan nilai sosial serta kondisi situasional masyarakat setempat.

Sehubungan dengan penjelasan tersebut , seorang informan yang berinisial HAA (63 tahun) mengungkapkan bahwa:

Kami dan kawan-kawan pada awalnya enggan menjadi anggota koperasi/KUD karena kami masih teringat dengan persoalan-persoalan tempo dulu, tetapi setelah kami dan kawan-kawan melihat karakter atau moral kepemimpinan pengurus, baik, jujur dan pintar apalagi ia berasal dari keturunan bangsawan adat , agamawan dan ramah terhadap siepa saja, ia tidak melakukan perbedaan diantara anggota masyarakat, barulah kami dan kawan-kawan bersedia menjadi anggota aktif koperasi unit desa (KUD) ARNAS.

Dari penuturan tersebut menunjukkan bahwa kurang berminatnya anggota masyarakat desa selama ini untuk berpartisipasi aktif di dalam pembinaan dan pengembangan Koperasi Unit Desa terutama dalam rangka menjadikan KUD mandiri dan upaya kearah itu sangat bertalian dengan faktor moral kepemimpinan KUD itu sendiri. Olehnya itu dapat dikatakan bahwa selama ini koperasi yang bermasalah tidak terlepas dari masalah krisis moral kepemimpinan koperasi/KUD yang bersangkutan. Dan untuk menetralisasi kondisi sosial semacam itu juga terkait dengan kepemimpinan lokal dalam memainkan peran-peran nya sebagai *patiroang* sehingga kesan-kesan negatif itu dapat menjadi kesan-kesan yang bersifat positif.

Di dalam koperasi dan dimasyarakat. Kepemimpinan lokal koperasi/KUD (pengurus) yang diinginkan oleh masyarakat adalah kepemimpinan yang bercorak kemanusiaan, adil dan beradab dalam tindakan. Pemahaman seperti ini dapat diketahui dari hasil penuturan salah seorang informan yang berinisial HA (60 tahun) mengatakan bahwa:

Di dalam masyarakat pedesaan seperti di desa ini, anggota masyarakat baru mempercayai kita (pengurus) setelah terbukti apa yang disampaikan kepada mereka benar-benar baik adanya, karena mereka selalu berpegang teguh pada petuah-petuah leluhurnya dimasa lalu yang diturunkan kepadanya melalui pesan-pesan tertulis maupun secara lisan seperti *sisa'bu kana-kana sere rupa gau, rupa gaukaji tojeng* (seribu kata-kata, satu perbuatan, maka perbuatan itulah yang benar).

Dengan gerakan moralitas (*patiroang*) yang dilakokkan oleh kepemimpinan Lokal dianggap sangat ampuh dan dibutuhkan untuk menormalisasikan kondisi internal koperasi/KUD, demikian pula dalam masyarakat, hal ini sesuai dengan apa yang telah diungkapkan oleh Mohammad Hatta bahwa modal utama koperasi adalah kepercayaan. Fakta sosial ini menunjukkan bahwa morallah yang dapat menciptakan kepercayaan (*cedble*). adalah salah satu modal utama suatu gerakan koperasi/KUD untuk menjadi koperasi/KUD mandiri, tanpa modal itu jangan berharap koperasi/KUD akan mandiri dan mungkin keberhasilannya hanya dapat berjalan di tempat saja atau penuh rekayasa, sebab masyarakat tidak mau bergabung atau berpartisipasi dalam koperasi/KUD. Hal ini sesuai dengan penuturan salah salah seorang informan yang berinisial AS (35 tahun) bahwa:

Anggota masyarakat di desa ini sangat berminat menjadi anggota KUD, tetapi pengurus KUD kurang mendapat kepercayaan dari masyarakat, akibatnya akibatnya anggota KUD tidak mengalami perkembangan yang berarti bahkan

masyarakat lebih cenderung menjual hasil panennya kepada tengkulak, masyarakat sudah banyak kali atau seringkali dikecewakan oleh pengurus, keadaan yang sudah demikian itu hanya dapat diperbaiki dengan melalui pergantian pengurus.

Dengan demikian perilaku panutan (pola kepemimpinan Punggawa-sawi) yang ditampilkan pemimpin (*actor*) KUD kepada anggota dan masyarakat dapat membawa dampak positif terhadap keberhasilan koperasi menjadi koperasi mandiri. Selain itu faktor motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada anggota dan masyarakat umumnya cukup membawa pengaruh positif terhadap pembinaan dan pengembangan koperasi kini dan kedepan. Dengan motivasi anggota dan masyarakat diharapkan dapat berpartisipasi aktif, partisipasi itu dapat berbentuk berupa pembelian pupuk, obat-obatan, penjualan gabah dan beras kepada KUD, dipihak KUD dapat memberikan pelayanan yang baik seperti mempermudah anggota dan masyarakat dalam penjualan beras, bahkan misalnya memberikan diskon harga kepada penjual, memberikan hadiah lebaran. Tindakan sosial semacam ini sesuai dengan apa yang telah dituturkan oleh salah seorang informan yang berinisial HMAA (65 tahun) bahwa:

Pada awal berdirinya KUD ini pada umumnya orang merasa pisiinis bahkan Kepala Desa sendiri sangat ragu karena anggota KUD pada saat itu jumlahnya baru 20 orang itupun hanya direkayasa untuk memenuhi persyaratan administrasi (syarat berdirinya suatu KUD), permodalannya juga demikian, tantangannya cukup banyak. Dan setelah KUD resmi itu didirikan saya sebagai pemimpinnya mulai bergerak dengan penuh kepercayaan diri dengan memperlihatkan perilaku patiroang berupa kejujuran, keterbukaan kepada semua pihak sambil memberikan dorongan kepada anggota untuk berbuat sebaik mungkin karena persoalan ini dianggap *stri'* kalau gagal atau tidak berhasil, dan alhamdulillah KUD ini berhasil mandiri, bahkan satu-satunya KUD di Sulawesi selatan ini pada tahun 1984 yang berhasil

mengembalikan kredit BRI dan tidak gulung tikar seperti KUD lainnya di daerah ini.

Hal itu menunjukkan bahwa motivasi yang berlandaskan budaya ternyata dapat membangkitkan semangat juang atau semangat kerja karyawan dan anggota untuk pantang menyerah dan tidak pernah luntur dalam kebenaran (*tamalate rikana tojeng*), juga dapat membangkitkan motivasi anggota masyarakat untuk bergabung di KUD. Menurut salah seorang informan yang berinisial HMA (63 tahun) bahwa masyarakat desa ini kalau dimotivasi sesuai dengan budayanya sudah dapat dipastikan berhasil sebab kalau tidak berhasil mereka merasa *siri*.

Jadi keberhasilan kemandirian KUD ditentukan oleh kepemimpinan aktor/pimpinan dalam memerankan perilaku *patiroang, paraga-raga, nennia paampiri* artinya pemimpin adalah nahkoda yang harus peka terhadap dinamika sosial ekonomi masyarakat pedesaan yang bergulir tiada hentinya dan tidak dapat diramalkan kapan berakhirnya. Oleh karena itu kepemimpinannya senantiasa bersikap terbuka dan selalu mau untuk dapat memposisikan diri dalam percaturan sosial ekonomi. Dengan mengetahui posisi atau kedudukannya (*naisengi kacidoganna*) sebagai aktor atau *agent* dalam menanggapi dan menyikapi segala perubahan yang terjadi baik yang berskala mikro maupun yang berskala makro, maka ia dapat memainkan perannya dengan baik, sebab perubahan dan dinamika sosial ekonomi dapat berpengaruh langsung pada kehidupan KUD. Menurut informan yang berinisial AB (41 tahun) bahwa:

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya teknologi komunikasi dan transportasi sangat membantu kelancaran aktivitas KUD dalam

melakukan kerjasama dengan pelaku ekonomi lainnya , seperti pengadaan barang, penyaluran barang ke dolog misalny kita tidak repot lagi karena fasilitas untuk itu sudah mudah didapatkan walaupun kita menyewanya.

Penuturan tersebut menggambarkan bahwa peran kepemimpinan sangat menentukan posisi KUD di dalam kancah percaturan bisnis lokal, regional dan nasional seperti pembelian beras, kedelai, kacang ijo, pengadaan pupuk, pemberian kredit dan lain sebagainya yang berkenaan dengan kepentingan petani. Dan hal ini dapat dilaksanakan sesuai dengan program kerja, apabila kerjasama atau kooperatif internal- eksternal KUD dapat terjalin dan terpelihara baik , sehingga aktivitas KUD dalam usahanya dapat berjalan dengan mulus tanpa hambatan yang berarti.

Bertolak dari pembahasan tersebut disimpulkan bahwa kepemimpinan lokal dalam aspek kelembagaan KUD, secara internal keberaimpnan lokal dapat berperan sebagai aktor, dengan otoritasnya ia bebas menentukan alternatif-alternatif yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan, seperti pengangkatan karyawan koperasi/KUD, memperjuangkan nasib petani dengan menyalurkan hasil pertanian, dan menyiapkan kebutuhan petani, tetapi secara eksternal struktural KUD kepemimpinan lokal hanya mampu menjadi *agent* pemerintah artinya ia hanya dapat menjadi benang penghubung kepentingan atau melaksanakan kebijakan pemerintah seperti dalam hal pembelian beras, penyaluran pupuk, penyaluran kredit usaha tani (KUT), penentuan harga beras. Khusus hal yang terakhir, maka KUD terpinggirkan dalam pengambilan keputusan tersebut. Dengan demikian KUD dapat berjaya kini dan kedepan apabila kepemimpinan lokal berpeluang mengembangkan diri dengan pelaku ekonomi lainnya, tanpa mengabaikan nilai-nilai sosial dan kultur al masyarakat setempat.

**Peran Kepemimpinan Lokal di Bidang
Permodalan Koperasi/KUD**

Pembangunan nasional pada hakikatnya adalah pembangunan manusia seutuhnya dan pembangunan seluruh masyarakat Indonesia, dan landasan pembangunan tersebut adalah Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Karena hakikat pembangunan adalah rangkaian upaya perkembangan dan perubahan yang dilaksanakan secara sadar, sengaja, berencana, dan bertujuan oleh satu kelompok manusia (orang, suku, rakyat, bangsa, dan negara) menuju pada modernitas dan taraf kehidupan yang lebih tinggi.

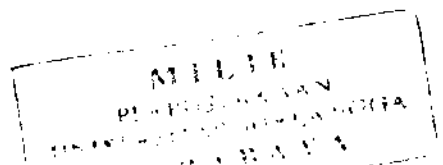
Modernitas yang ingin dicapai itu sifatnya multi-dimensional, dan bentuknya *pluriform* (banyak bentuk). Semua ini ditujukan pada upaya membina bangsa (*nation building*) di tengah kemajuan jaman. Dalam kondisi situasi yang demikian itu diperlukan peran kepemimpinan lokal yang mampu menganalisa dan mengelola usaha-usaha pembangunan terutama dapat menjadi *benang penghubung* kepentingan antar semua pihak sehingga permodalan KUD dapat terakumulasi dalam waktu singkat. Sebab pada hakikatnya setiap KUD yang bertebaran di persada nusantara Indonesia mempunyai kemampuan kompetitif di dalam menghadapi era pasar bebas, jika kepemimpinan KUD itu dapat memainkan perannya di dalam mendapatkan permodalan yang cukup melalui sumber-sumber keuangan yang dimilikinya

Permodalan koperasi/KUD pada umumnya bersumber dari simpanan wajib anggota, simpanan pokok, simpanan sukarela dan bantuan pemerintah. Sumber permodalan ini telah diatur di dalam Undang-Undang No.25/1992. Besarnya jumlah

simpanan wajib, pokok dan sukarela anggota ditentukan atau diputuskan oleh rapat anggota (RAT) yang dilakukan setiap akhir tahun. Menurut keterangan dari salah seorang informan yang berinisial HMA (63 tahun) mengemukakan bahwa:

Modal KUD ini bersumber dari simpanan wajib, simpanan pokok, simpanan sukarela dan simpanan diluar anggota, kredit Bank Rakyat Indonesia (BRI). Besarnya jumlah simpanan tersebut diputuskan melalui rapat anggota (RAT) dengan mempertimbangkan beberapa beberapa hal seperti kemampuan keuangan anggota. Anggota KUD ini umumnya adalah petani penggarap dan luas sawah tanah garapannya kurang dari 1 hektare (-1 ha). Besarnya simpanan sukarela diserahkan sepenuhnya kepada yang bersangkutan (anggota). Simpanan yang berasal dari luar anggota jumlahnya tidak ditetapkan, yang ditetapkan adalah jumlah bunga yang diberikan kepada penyimpan dana. Dan untuk bantuan pemerintah berupa pemberian kredit yang disalurkan melalui Bank seperti BRI, BNI 46, BUKOPIN, jumlahnya ditentukan oleh pihak Bank setelah melihat jenis-jenis usaha yang dikembangkan oleh KUD. Selain itu, ditentukan pula oleh kepemimpinan KUD dalam melakukan negoisasi dengan pihak - pihak yang terkait sebab birokrasinya cukup berbelit-belit dan alurnya cukup panjang, memang kalau didengar melalui siaran Radio atau TVRI cukup singkat dan menjanjikan, tetapi pada kenyataannya tidak demikian, kenyataan seperti ini juga dialami oleh semua pengurus KUD di daerah ini. Proses sedemikian ini sangat menghambat kelancaran aktivitas KUD, akibatnya semua kegiatan usaha dan pelayanan yang seharusnya cepat diberikan kepada anggota dan pelanggan lainnya tidak dapat dilaksanakan secara maksimal. Selain itu, intervensi birokrasi pemerintah juga sangat tinggi, sehingga pengurus dalam melakukan aksinya mengalami kesulitan-kesulitan dalam menetapkan jenis usaha, harga-harga seperti penyaluran barang dan penetapan harga pupuk. Penyaluran pupuk disalurkan melalui dua jalur yaitu jalur KUD dan jalur swasta. Pupuk yang disalurkan melalui KUD harganya cukup tinggi, akibatnya pupuk itu tinggal menumpuk digudang karena tidak terjangkau oleh petani. Jumlah modal usaha KUD ARNAS tahun 1984 Rp.1000.000, jumlah anggotanya 1000 orang, hal inilah yang mengantar KUD ARNAS menjadi KUD Mandiri.

Dari penuturan tersebut dapat disimak bahwa jantung KUD terletak pada tersedianya permodalan (keuangan), unit-unit usaha dan aktivitas lainnya tidak dapat dilaksanakan dengan baik tanpa didukung permodalan (keuangan) yang memadai. Sumber-sumber permodalan KUD seperti simpanan wajib, simpanan sukarela,



simpanan pokok, dan simpanan lainnya belum dapat dijadikan andalan sebagai modal utama dalam menggerakkan bisnis KUD karena kondisi ekonomi dan sosial anggotanya masih berada dalam ketergantungan ekonomi dengan pihak lain (petani penggarap), sedangkan permodalan dari luar anggota juga sangat minim karena kehadiran KUD masih dipertanyakan oleh beberapa kalangan masyarakat. Hal tersebut dikarenakan anggota masyarakat masih kurang pengetahuannya tentang manfaat KUD dalam kehidupannya sehingga umumnya anggota masyarakat mendepositokan uangnya di BRI. Permodalan yang diperoleh melalui kredit perbankan sangat membantu dalam kegiatan usaha KUD, hanya saja proses mendapatkan kredit usaha tersebut memerlukan kiat-kiat tersendiri dan memerlukan waktu lama, karena jalur dan keterkaitannya dengan lembaga lain cukup kompleks. Disisi lain kepemimpinan lokal belum berpengalaman dalam melakukan pendekatan informal kepada pejabat yang berwenang sehingga lamban dalam pengambilan kebijakan keuangan karena pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya masih sangat minim. Selain itu, intervensi birokrasi pemerintahan cukup tinggi sehingga kepemimpinan KUD menghadapi dua kenyataan yang terkadang berlawanan, misalnya modal usaha cukup tetapi pendidikannya rendah sehingga ia tidak dapat memanfaatkan modal usahanya secara efektif dan efisien. Namun kesemuanya itu bertumpu pada tersedianya permodalan usaha dan sumberdaya manusianya.

Peran kepemimpinan lokal dalam menggalang kerjasama baik terhadap anggota, karyawan, masyarakat dan pemerintah terutama lembaga perbankan, KUD ARNAS selalu mengalami keberhasilan sehingga kasus koperasi yang pernah terjadi

sebelumnya dapat tertutupi. Dampak positif keberhasilan itu, warga masyarakat mulai berlomba masuk menjadi anggota KUD, apalagi setelah ia mendapatkan sisa hasil usaha (SHU) setiap tahunnya. Menurut penuturan informan yang berinisial ASB (35 tahun) menjelaskan bahwa:

Sebelum saya menjadi anggota KUD ini sarana produksi dan pemasaran hasil usaha mengalami kesulitan, setelah saya masuk menjadi anggota KUD semua kesulitan dapat saya atasi atas bantuan KUD ini. KUD itu bukan saja memudahkan memperoleh sarana produksi dan pemasaran hasil pertanian, tetapi KUD, juga dapat memberikan bantuan jika saat-saat tertentu misalnya terkena musibah atau membutuhkan uang, KUD dengan mudah melayani saya dan anggota lainnya.

Keberadaan KUD ARNAS di wilayah itu semakin dirasakan manfaatnya oleh anggotanya, dan masyarakat umumnya, bukan hanya kemudahan dalam memperoleh sarana produksi, tetapi juga dalam pemasaran hasil pertanian, yang tidak kalah pentingnya manfaat KUD bagi anggota adalah pemenuhan kebutuhan yang mendesak. Oleh karena itu peran kepemimpinan lokal lebih mengutamakan pelayanan yang baik terhadap anggota, sehingga menimbulkan kesan yang baik dari masyarakat, akhirnya warga masyarakat disekitarnya mau masuk menjadi anggota KUD dengan memberikan uang simpanan wajib dan sukarela. Disamping itu kepemimpinan lokal dalam menjalin kerjasama dengan pemerintah dan lembaga perbankan untuk mendapatkan bantuan modal usaha. Menurut informan ASO (40 tahun) mengatakan bahwa:

Modal KUD ARNAS 75% masih tergantung pada bantuan modal dari pemerintah melalui Bank Rakyat Indonesia (BRI), konsekwensinya pengurus harus tunduk kepada kemauan pemerintah, Pada posisi ini KUD ARNAS belum dapat dikatakan mandiri, yang benar adalah dimandirikan karena apa

dilakukannya hanyalah untuk memenuhi persyaratan administrasi kredit perbankan.

Berangkat dari penguraian tersebut dipahami bahwa disisi Permodalan KUD belum dapat dikatakan mandiri, tetapi dimandirikan. Namun demikian KUD sudah mendapat kepercayaan dari lembaga perbankan, karena peran keteladanan kepemimpinan lokal. Dengan kukurnya dana tersebut kegiatan usaha KUD dapat berjalan sesuai dengan program kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Untuk mengamankan bantuan kredit yang berasal dari pemerintah, dari gangguan rayap-rayap (koruptor) berkaki dua maka pemimpin KUD melalui kepemimpinannya ia menerapkan pengawasan ketat dengan menggunakan sistem administrasi keuangan yang efektif. Artinya keuangan tidak dapat dicairkan oleh Bendahara tanpa persetujuan pengurus dan harus diketahui oleh pengawas KUD, sebab selama ini titik rawan dalam pembinaan dan pengembangan KUD terletak pada keuangan, justru itu kepemimpinan lokal menekankan sikap disiplin dan hemat dalam keuangan (*tutui ri doe*). Sikap *paampiri* ini sesuai dengan apa yang telah diungkapkan oleh salah satu informan yang berinisial HMAA (65 tahun) beliau mengatakan bahwa mengadakan modal cukup berat tetapi mengamankan modal sangat berat.

Dari pembahasan diatas disimpulkan bahwa secara struktural kepemimpinan lokal didominasi oleh struktur, tetapi secara internal KUD ia dapat bertindak sebagai aktor tetapi secara eksternal KUD ia hanya dapat menjadi *agent* pemerintah. Sebagai *aktor* dan *agent* dalam melakukan aksinya ia tetap mempertimbangkan budaya masyarakat setempat dengan menampilkan perilaku *patiroang* (keteladanan).

Peran Kepemimpinan Lokal
Di bidang Usaha Koperasi/KUD

KUD sebagai organisasi bisnis yang berwatak sosial sudah dapat dipastikan bahwa segala daya dan upaya yang dilakukannya senantiasa diarahkan pada pencapaian tujuan, yaitu selalu berusaha supaya kesejahteraan sosial anggota dan masyarakat umumnya dapat ditingkatkan. Untuk merealisasikan maksud tersebut, KUD menetapkan usaha-usaha yang dapat memberikan imbaian positif bagi pengembangan usaha dan kesejahteraan anggota dan masyarakat umumnya. Dalam penetapan usaha-usaha KUD berpedoman pada Undang-Undang No.25/1992. Usaha-usaha KUD meliputi: Usaha pertanian, usaha usaha perkreditan dan usaha Jasa. Ketiga jenis usaha inilah dibina dan dikembangkan oleh KUD ARNAS.

Ketiga bidang usaha tersebut menurut salah satu informan yang berinisial HMA (63 tahun) ketua KUD ARNAS bahwa:

Usaha-usaha dibina dan dikembangkan KUD ARNAS berdasar pada Undang-Undang NO.2/1992 dan atas petunjuk pemerintah (Departemen Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah Kab. Bantaeng), Bidang usaha tersebut kebetulan cocok untuk dikembangkan diwilayah ini, anggota dan masyarakat menyambutnya dengan baik.

Dengan demikian peran kepemimpinan lokal dalam menentukan bidang usaha yang dianggap sesuai dengan sosio-ekonomi dan budaya masyarakat pedesaan telah diintervensi oleh pemerintah pusat dan daerah sehingga kepemimpinan lokal hanya dapat bertindak dan berfungsi sebagai *agent* saja. Kepemimpinan lokal hanya bertindak sebagai benang penghubung kepentingan pemerintah, karena kuatnya dominasi struktur (negara) terhadap kepemimpinan lokal maka kepemimpinan lokal

tidak melakukan terobosan baru dalam pemberdayaan KUD. Namun demikian usaha tersebut sangat cocok dan disambut baik oleh anggota KUD.

Memang idealnya peran kepemimpinan lokal bebas menentukan peran dan bidang usaha yang dianggap tepat bagi pengembangan KUD, karena bagaimana pun sosio-kultural masyarakat desa sangat kompleks dan memiliki perbedaan antara masyarakat desa dengan masyarakat desa lainnya, perbedaan-perbedaan tersebut biasanya menimbulkan konflik yang berkepanjangan. Konflik yang terjadi di masyarakat desa umumnya berdampak pada kegiatan-kegiatan lainnya.

Usaha-usaha KUD di bidang pertanian terbatas pada penyediaan dan penjualan pupuk, obat-obatan berupa racun tikus, racun hama, pembelian beras. Di bidang jasa terbatas hanya bergerak dalam usaha penggilingan padi, di bidang usaha perkreditan demikian juga hanya dapat melakukan kegiatan simpan pinjam dan penyaluran kredit usaha tani (KUT). Dengan sendirinya peran kepemimpinan lokal hanya menjembatani antara kepentingan KUD dengan kepentingan pemerintah bahkan kepentingan pengusaha tertentu (*agent*). Selain itu KUD tidak dapat terlibat langsung ke dalam pasar bebas, karena mekanisme kerja KUD sudah ditentukan oleh pemerintah. Kondisi semacam ini dapat mempengaruhi peran kepemimpinan lokal dalam memberdayakan KUD.

Usaha di bidang pertanian sangat terbatas pengembangannya baik kini maupun kedepan sebagai *co-operative busnees* yang berbasis di pedesaan. Memang diakui oleh pilar-pilar KUD ARNAS bahwa pemilikan fasilitas fisik dan pelayanan terhadap anggota dan masyarakat masih terbatas, namun demikian kemajuan dan

perkembangan KUD selama ini lebih banyak ditentukan oleh peran kepemimpinannya. Justru itu kepemimpinan lokal yang aktif membuat jaringan-jaringan kerjasama kepada semua pihak, baik jaringan internal maupun eksternal KUD. Informan yang berinisial AB (41 tahun) mengemukakan bahwa:

Keberhasilan KUD ini banyak dipengaruhi oleh peran kepemimpinan (pengurus) dalam mengadakan kontak-kontak atau hubungan bisnis, baik hubungan ke dalam KUD maupun kepada pelaku ekonomi lainnya di daerah ini, tokoh-tokoh masyarakat, alim ulama dan pemerintah mulai tingkat dusun, desa sampai ke pemerintah tingkat 1 bahkan ke pusat. Tanpa bantuan dari mereka KUD banyak mengalami hambatan dan kesulitan dalam menjalankan bisnisnya.

Wacana informan itu, menunjukkan bahwa betapa besarnya pengaruh peran kepemimpinan lokal dalam KUD. Dengan perannya sebagai komunikator aktor dapat memberikan informasi-informasi positif kepada publik sehingga publik dapat tertarik dan meyakini keberadaan KUD bahkan dapat disejajarkan dengan para pelaku ekonomi lainnya yang ada di daerah tersebut, sehingga dapat dijadikan mitra usaha yang meyakinkan oleh semua pihak (*dukungan sosial-imbalan sosial*) karena *cost-reward*.

Karena itu, apabila seorang aktor memainkan peran sebagai komunikator yang baik maka perlu disertai sikap keteladanan, kejujuran dan kepercayaan untuk meyakinkan relasi sosial, maka partisipasi dari anggota berdasarkan kesadaran sendiri mengalami peningkatan, sehingga mempengaruhi kualitas dan kuantitas usaha KUD itu sendiri termasuk jumlah anggotanya. Keadaan seperti itu dapat meyakinkan pengurus dalam melakukan terobosan-terobosan usaha dengan pihak lain, peran seperti itu disadari oleh mereka dapat mengurangi ketergantungan KUD kepada

pihak lain yang masih cukup tinggi. Jika ketergantungan terhadap pihak lain (pemerintah) masih tinggi, maka KUD belum dapat dikatakan KUD mandiri. Ketergantungan terhadap pihak lain dapat menimbulkan ketidakpastian dalam bertindak dan ketidakotonomian dalam menentukan rencana operasional KUD. Namun demikian apabila kepemimpinannya dalam menganalisis dan mengelola bisnisnya tetap berpedoman pada etika bisnis terhadap relasinya, maka ketergantungan yang dialami KUD tidak bersifat struktural, tetapi lebih bersifat sistemik berdasarkan prinsip saling menopang dan saling menguntungkan (*dukungan sosial-imbalance sosial*)

Ketergantungan kepada pihak lain menurut salah seorang informan berinisial AB (41 tahun) mengatakan bahwa:

Hampir semua barang yang ada di KUD ini, untuk selanjutnya dijual kepada anggota dan masyarakat umum adalah barang dari pihak lain (pengusaha) yang bermodal. Modal KUD hanya berupa kepercayaan. Dan yang dapat dibayar KUD hanya 50% dari harga sebenarnya.

Hal ini menandakan bahwa kepemimpinan lokal dapat berperan sebagai stabilisator, dinamisator, humanisator KUD, dalam artian dengan kepemimpinannya ia dapat mengakumulasi kepentingan lokal dengan nilai budaya tradisionalnya *lambusu bu'run* dengan kepentingan kemajuan ke dalam kancah pertarungan bisnis global yang mengedepankan *professionalisme* dalam meraih keuntungan. Walaupun setiap usaha yang dilakukan pada KUDnya masih milik orang lain, tetapi mampu memberikan keuntungan ekonomi dan sosial bukan saja terhadap KUD yang dipimpinnya tetapi juga menguntungkan terhadap relasi bisnisnya. Realitas ini

menunjukkan bahwa keteladanan, kejujuran yang menciptakan kepercayaan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan KUD menjadi KUD mandiri. Dalam posisi demikian, kepemimpinan lokal dapat berperan sebagai *aktor* dalam menentukan cara-cara berrelasi dengan pihak lain dengan berdasar pada prinsip saling menguntungkan (*cost-reward*) tetapi disisi lain ia hanya dapat bertindak sebagai *agent* dalam menentukan jumlah kredit. Dan faktor inilah yang menyebabkan sehingga pengembangan usaha-usaha KUD terbatas pada bidang usaha tertentu saja karena mungkin masih dianggap kurang mampu memvina beberapa unit usaha serta tidak dapat mengamankan modal usaha yang diberikan kepadanya sehingga pemerintah bertindak demikian apalagi setelah pemerintah melihat kasus-kasus keuangan yang terjadi pada KUD lainnya seperti kasus KUD subur. Kasus seperti itulah pemerintah mempertimbangkan dalam memberikan bantuan modal usaha kepada KUD, apalagi kalau bantuan modal usaha itu (jumlah kredit) yang akan diberikan kepada KUD jumlahnya cukup besar, tentu pemerintah sangat berhati-hati. Akan tetapi yang lebih penting dalam pembinaan dan pengembangan usaha KUD adalah terletak pada kepemimpinan lokal dalam melakukan negoisasi dengan pihak pemerintah, selain itu juga melakukan kerjasama dengan pelaku ekonomi lainnya (pengusaha swasta) sehingga kebutuhan-kebutuhan anggota dan masyarakat dapat terpenuhi. Dengan demikian tindakan saling mempercayai di antara mereka sangat menentukan dalam pengembangan usaha KUD seperti yang telah diungkapkan oleh informan tersebut di atas.

**Strategi Kepemimpinan Lokal Di Bidang
Kelembagaan dan usaha Koperasi/KUD**

Pada pembahasan sebelumnya telah disebutkan peran-peran yang dilakukan oleh kepemimpinan lokal dalam mengantar koperasi/KUD yang dibinanya kejenjang kemandirian, supaya peran-peran kepemimpinan lokal itu dapat berjalan dengan baik maka kepemimpinan lokal dengan mempertimbangkan norma-norma dan nilai-nilai sosial dan kondisituasional masyarakat serta kondisi KUD sehingga ia menetapkan beberapa alternatif sebagai strategi yang dianggap tepat dan sesuai dengan kebutuhan proses kemandirian koperasi/KUD. Helmut Maucher mengatakan bahwa strategi adalah seni untuk mengontrol perubahan dan bukannya dikontrol oleh perubahan. Strategi bisnis dan implimentasinya seringkali tergantung pada apa yang disebut *beban sejarah*⁷¹. Kasus menumental koperasi/KUD adalah kebangkrutan usaha karena kepemimpinannya berada *dipersimpangan jalan*.

Koperasi/KUD sebagai lembaga bisnis dan sosial keberadaannya ditengah-tengah masyarakat adalah untuk mewujudkan keadilan sosial karena itu koperasi/KUD tetap dipertahankan, tetapi dalam keberadaannya koperasi/KUD seringkali ditinggalkan oleh anggotanya bahkan kurang mendapat simotik dari masyarakat sehingga proses pembinaan dan pengembangannya mulai dari awal sampai kini tidak pernah berjalan mulus karena masa lalunya koperasi/KUD penuh noda-noda hitam dan kesan seperti itu kini masih terasakan akibatnya.

⁷¹ Helmut Maucher, *Strategi...*, idem, h. 22-23

Dengan melihat sejarah perjalanan koperasi/KUD selama ini sepertinya tidak berjalan mulus tetapi penuh krikil-krikil tajam sehingga perkembangannya belum mencapai puncak maksimal, oleh karenanya untuk memulihkan kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan koperasi/KUD sebagai kekuatan sosial ekonomi terletak pada strategi kepemimpinannya. Justru itu dikatakan bahwa strategi keberhasilan kemandirian koperasi/KUD sebagai organisasi usaha yang berorientasi pada kesejahteraan sosial anggota dan masyarakat pada umumnya, dengan berdasar pada usaha kerja sama (*co-operative*) yang dibangun berlandaskan pada asas kekeluargaan antara pengurus, karyawan, pengawas, anggota, masyarakat, pemerintah dan pelaku ekonomi lainnya. Namun disadari oleh aktor/pimpinan lokal koperasi/KUD ARNAS bahwa kini dan ke depan persaingan bisnis di antara para pelaku ekonomi semakin ketat apalagi dalam era pasar bebas (ekonomi global), sehingga strategi kepemimpinan para pelaku ekonomi termasuk koperasi/KUD sangat menentukan terutama dalam menentukan kebijakan-kebijakan dan mengimplementasikan visi dan misi, karena visi mencerminkan tekad dan sasaran yang akan dicapai oleh koperasi/KUD baik kini maupun ke depan (kesejahteraan dan keadilan sosial) sedangkan visi menekankan pada bagaimana cara memberikan pelayanan yang baik kepada anggota dan masyarakat pada umumnya (pelayanan yang baik dan maksimal).

Visi dan misi koperasi/KUD di seluruh Indonesia nampaknya sama karena semuanya mengacu pada sumber yang sama yaitu Undang-Undang No.25 tahun 1992, padahal disadari bahwa karakteristik setiap koperasi/KUD tidak sama, sehingga usaha-usaha koperasi/KUD dipandang oleh sebagian masyarakat sebagai

upaya yang tidak serius, dan tidak mampu melahirkan jaringan bisnis yang baik. Kesamaan visi dan misi koperasi/KUD adalah konsekuensi logis dari penerapan hukum yang bersumber dari aturan dan Undang-Undang yang sama. Dengan demikian strategi kepemimpinan KUD di Kabupaten Bantaeng sama yaitu: penyuluhan, pendidikan dan pelatihan, magang, mitra usaha dan studi banding (Sumber Kantor Dep. Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah Kabupaten Bantaeng, juli 1999). Strategi kepemimpinan inilah yang mengantar KUD ke jejaring KUD mandiri. Fakta sosial ini sesuai dengan apa yang telah dikemukakan oleh salah seorang informan yang berinisial HMA (63 tahun) bahwa seluruh koperasi/KUD yang ada di Kabupaten Bantaeng ini mempunyai visi, misi, strategi kepemimpinan, program kerja, dan struktur organisasi yang sama, pengurus (pimpinan lokal) tidak diperkenankan merumuskan sendiri, karena sudah ditentukan oleh pemerintah melalui Undang-Undang No.25 tahun 1992.

Keseragaman visi, misi dan strategi, program kerja koperasi/KUD akibat penerapan peraturan dan undang-undang yang sama dapat menimbulkan sikap apatisme bagi anggota, pengurus, pengawas dan pelaku ekonomi lainnya sehingga persaingan bisnis tidak dapat dibangun secara dinamis dan konstruktif sesuai dengan tuntutan ekonomi pasar bebas yang mengedepankan demokrasi ekonomi dan profesionalisme dalam mengelola bisnis. Oleh karena itu menurut informasi dari informan yang berinisial HAA (65 tahun) mengatakan bahwa:

Kepemimpinan lokal dalam menyikapi keberhasilan kemandirian KUD maka strategi (kebijakan) yang dilakukan adalah memberdayakan lembaga KUD melalui pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia (anggota

dan karyawan). Bentuk kegiatan pembinaan dan pengembangan karyawan dan anggota adalah melalui pendidikan, pelatihan ketrampilan jasa, magang dan studi banding ke koperasi di daerah lain yang dianggap sukses dalam mengelola koperasi dan bahkan ke perusahaan swasta seperti PT. Bosowa Group di Makassar dan PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep.

KUD ARNAS dalam kurun waktu tiga tahun (1996-1998) ia telah melakukan kegiatan-kegiatan penyuluhan koperasi kepada anggota dan masyarakat sebanyak 32 kali. Dalam melakukan tindakan (*action*) itu pemimpin lokal bekerja sama dengan penyuluh pertanian, ketua kelompok-kelompok tani dan para Dai di Masjid-Masjid. Selain itu, pemimpin lokal telah melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan ketrampilan jasa sebanyak 20 kali kepada karyawan, anggota dan masyarakat. Dalam melakukan kegiatan semacam itu ia berkerja sama dengan Departemen Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah Kabupaten Bantaeng, Departemen Perindustrian dan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Bidang Penmas) Kabupaten Bantaeng. Dan untuk kegiatan magang sudah dilaksanakan sebanyak 20 kali, dalam merealisasikan kegiatan ini ia bekerja sama dengan PUSKUD Hasanuddin di Makassar. Dan kegiatan studi banding ke PUSKUD Hasanuddin. Dalam kegiatan ini ia bekerjasama dengan KUD lain selain itu ia juga bekerjasama dengan Pemda Bantaeng. Biaya yang dikeluarkan KUD ARNAS untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut dalam waktu tiga tahun jumlahnya Rp36.000.000.

Lihat Tabel 2. Data strategi pemberdayaan kelembagaan KUD ARNAS Tahun 1996 - 1998

No.	Kegiatan	Tahun			Juml. Dana (Rp)
		1996	1997	1998	
1.	Penyuluhan koperasi	5	10	17	5.000.000
2.	Pend. & pelat. ket. jasa	3	7	10	12.000.000
3.	Magang	4	7	9	6.000.000
4.	Studi Banding	2	3	3	13.000.000

Sumber: KUD ARNAS Tahun 1999.

Dari pemaparan data tersebut dapat diketahui bahwa strategi kepemimpinan lokal dalam memberdayakan kelembagaan KUD, mendapat simpatik dari anggotanya dan masyarakat pendukungnya.

Hal tersebut sesuai dengan penuturan informan yang berinisial KM (65 tahun) Bahwa:

Selama kepemimpinan KUD ini sudah berulang kali ia melakukan kegiatan seperti itu sehingga anggota dan masyarakat selalu mendukung segala keputusan-keputusannya (*polo pau polo panni*). Karena manfaatnya cukup besar dan dirasakan oleh anggota.

Dengan demikian strategi atau kebijakan kepemimpinan tersebut dapat mengantar kejenjang KUD mandiri. Adapun usaha-usaha KUD pada umumnya sama

sehingga strategi kepemimpinannya relatif sama karena mengacu pada aturan hukum yang sama yaitu Undang-Undang No.25 tahun 1992. Namun demikian untuk mengembangkan dan memajukan KUD kejejang KUD mandiri. Kepemimpinan KUD ARNAS dalam menetapkan strategi kebijakannya melalui mekanisme proses kerjasama dengan pelaku ekonomi lainnya seperti Dolog. Bentuk kerjasama diantara keduanya adalah posisi KUD ARNAS sebagai produsen beras artinya KUD ARNAS bertindak sebagai distributor beras dan Dolog sebagai konsumen, kerjasama tersebut adalah kerjasama saling menguntungkan. Kerjasama ini dalam kurun waktu tiga tahun (1996-1998) sudah berjumlah 18 kali. Kerjasama KUD ARNAS dengan PT. PUSRI dalam waktu tiga tahun (1996-1998) sudah berjumlah 9 kali. Bentuk kerjasama diantara keduanya adalah posisi PT. PUSRI adalah menyiapkan kebutuhan pertanian seperti pupuk dan obat-obatan (distributor) dibeli oleh KUD ARNAS dengan harga damai (konsumen), artinya kerjasama saling menguntungkan diantara keduanya (*cost-reward*). Kerjasama KUD ARNAS dengan PUSKUD Hasanuddin dilihat dari struktur organisasi koperasi, PUSKUD adalah salah satu pembina KUD di Sulawesi Selatan, selain itu tempat melakukan pemagangan karyawan dan anggota koperasi. Dalam waktu tiga tahun (1996-1998) sudah 24 kali KUD ARNAS melakukan kerjasama dengan PUSKUD Hasanuddin. Bentuk kerjasama diantara keduanya adalah melalui pendidikan, pelatihan ketrampilan jasa dan magang. Kerjasama antara KUD ARNAS dengan BUMN (BRI) yaitu KUD ARNAS dalam mengembangkan dan memajukan usahanya tidak terlepas dari permodalan, salah satu sumber permodalan usaha KUD adalah Bank Rakyat Indonesia (BRI) dengan

cara kredit. Kerjasama KUD ARNAS dengan pelaku ekonomi lainnya dalam rangka memajukan dan mengembangkan usahanya, KUD ARNAS melakukan kerjasama dengan pengusaha-pengusaha swasta yang berada di wilayah kerjanya, karena disadari oleh pengurus, pengawas dan anggota bahwa KUD ARNAS memiliki keterbatasan dana dan fasilitas usaha sehingga untuk dapat memenuhi kebutuhan tersebut dalam rangka pemenuhan kebutuhan anggota dan masyarakat maka KUD melakukan kerjasama usaha dengan pengusaha lainnya seperti pengangkutan. Hal ini sesuai dengan informasi yang dikemukakan oleh Informan yang berinisial AB (41 tahun)

Bahwa:

Semua barang yang ada di toko KUD ini seperti gula pasir, terigu, mentega, minyak tanah, gas elpiji pemiliknya pengusaha A, adapun hasil penjualannya di bagi dengan sistem bagi hasil. Begitupula dengan kegiatan lainnya seperti transportasi kalau KUD ingin membawa barangnya (beras) ke Dolog ia berkersama dengan pengusaha (mobil) angkutan, sewa (mobil) angkutan tersebut biasanya dibayar dikemudian hari.

Penuturan tersebut menggambarkan bahwa kerjasama antara KUD ARNAS dengan pelaku ekonomi lainnya berdampak saling menguntungkan. Kerjasama semacam ini memberikan nilai tambah KUD ARNAS jika dibandingkan dengan KUD lainnya.

Dari lampiran tabel 3 dan 4, terutama indikator strategi kepemimpinan di bidang kelembagaan dan mitra usaha menunjukkan adanya perbedaan intensitas kegiatan pembinaan koperasi/KUD, khususnya indikator strategi kemandirian pembinaan di bidang kelembagaan dan mitra usaha antar KUD. Untuk indikator kelembagaan dan mitra usaha umumnya relatif terdapat perbedaan di antara ke enam

KUD, hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan jumlah dana sehingga dalam melakukan kegiatan-kegiatan pembinaan baik dalam bidang kelembagaan maupun di bidang mitra usaha, disadari bahwa kegiatan apapun yang dilakukan oleh KUD dalam rangka keberhasilan kemandirian dengan melibatkan banyak pihak sudah dapat dipastikan memerlukan pendanaan, dan pendanaan itu ditanggung oleh KUD yang bersangkutan. Menurut informasi yang berinisial HAA(65 tahun) dana yang dikeluarkan KUD ARNAS dalam rangka sosialisasi koperasi kepada masyarakat dengan bekerjasama dengan penyuluh pertanian (PPL) sebanyak Rp 1 juta.

Indikator strategi kepemimpinan di bidang kelembagaan dengan komponen-komponennya yaitu melakukan sosialisasi koperasi/KUD kepada masyarakat melalui kegiatan-kegiatan penyuluhan dalam rangka meningkatkan partisipasi anggota dan masyarakat umumnya. Disamping itu, juga dilakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan, magang serta studi banding ke koperasi/KUD mandiri lain yang dianggap sangat maju tetap dilakukan oleh KUD walaupun kuantitas kegiatan ini diantara keenam KUD terdapat perbedaan, tetapi KUD ARNAS dominan dari lima KUD lainnya. Begitu pula mitra usaha dengan komponen-komponennya yaitu bermitra usaha dengan Bulog/ Dolog, PT. PUSRI, PUSKUD, BUMN (Bank) dan pengusaha swasta lainnya, mitra usaha ini sudah barang tentu dimaksudkan untuk meningkatkan kerjasama dalam rangka kemandirian koperasi/KUD, namun demikian kuantitas mitra usaha keenam KUD tersebut kelihatannya bervariasi. KUD yang paling tinggi kuantitas kegiatannya adalah KUD ARNAS, untuk strategi kepemimpinan di bidang kelembagaan dalam kurun waktu tiga tahun (1996-1998)

rata-rata kegiatannya 28,73 kali, sedangkan strategi dibidang mitra usaha dalam kurun waktu tiga tahun (1996-1998) rata-rata kegiatannya 23,33 kali. Sedangkan lima KUD lainnya seperti KUD Bonto Manai untuk strategi kepemimpinan di bidang kelembagaan dalam jangka waktu tiga tahun (1996-1998) rata-rata 4,66 kali dan strategi mitra usaha rata-rata 16 kali. KUD Sunggu Manai dalam strategi yang sama, jangka waktu yang sama (1996-1998) rata-rata hanya 6 dan 14,6 kali. KUD Tamarunang dalam strategi kelembagaan dan mitra usaha dengan pelaku ekonomian lainnya dalam tenggang waktu tiga tahun (1996-1998) kegiatannya hanya rata-rata 6,31 dan 11 kali. KUD Subur strategi kepemimpinan di bidang kelembagaan dan mitra usaha dengan pelaku ekonomi lainnya dalam kurun waktu tiga tahun (1996-1998) kegiatannya hanya rata-rata 3,62 dan 3,22 kali. Bahkan pada tahun 1996 tidak dapat beroperasi menurut informasi dari Kantor Departemen Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah Kabupaten Bantaeng bahwa KUD Subur pada tahun 1996 tidak dapat beroperasi seperti KUD lainnya karena KUD tersebut mengalami kepailitan keuangan, selain itu pengurusnya tidak dapat melakukan kegiatannya karena tidak mendapat kepercayaan lagi dari anggotanya dan masyarakat umumnya. Pada tahun 1997 KUD Subur baru dapat beropersi setelah diberi bantuan dana oleh pemerintah melalui BRI dan diadakan penggantian pegurus. KUD Karya strategi kepemimpinan di bidang kelembagaan dan mitra usaha dengan pelaku ekonomi lainnya dalam tempo tiga tahun (1996-1998) kegiatannya rata-rata 11 dan 16,31 kali (lihat lampiran tabel 4). Perbedaan-perbedaan tersebut terjadi disebabkan oleh faktor kondisi situasional masyarakat dimana KUD itu beroperasi. Dengan demikian dalam

memandirikan koperasi/KUD visi dan misi seperti: (1) Memajukan kesejahteraan anggota dan masyarakat pada umumnya terutama masyarakat tani dan nelayan, (2) Memajukan ekonomi, daya kreasi dan kemampuan para anggota dalam meningkatkan produksi dan pendapatannya seperti memberi pengetahuan dan bimbingan kepada ketua-ketua Kelompok Tani oleh Petugas Pertanian Lapangan (PPL) di bawah koordinasi pengurus KUD perlu disosialisasikan supaya kesadaran berkoperasi anggota dan masyarakat semakin tinggi sehingga partisipasinya terhadap koperasi dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu, hal itu dapat dilakukan dengan baik apabila ditopang oleh strategi kepemimpinan koperasi/KUD. Menurut keterangan dari salah satu informan berinisial HMA (63 tahun) mengatakan bahwa:

Visi koperasi/KUD tersebut sudah disosialisasikan kepada anggota koperasi/KUD dan masyarakat pada umumnya melalui kegiatan penyuluhan, pendidikan dan pelatihan, magang, studi banding ke koperasi/KUD lain, tetapi kendalanya adalah terbatasnya kemampuan finansial koperasi/KUD untuk melakukan kegiatan tersebut, bahkan melakukan kegiatan pelayanan dan pemenuhan kebutuhan anggota dan masyarakat pada umumnya masih terbatas, sehingga apa yang diharapkan oleh semua pihak belum dapat dipenuhi secara maksimal.

Dari penuturan tersebut di atas, menunjukkan bahwa visi koperasi/KUD adalah merupakan arah dan mengikat bagi pilar-pilar koperasi/KUD dalam melakukan kegiatan operasionalnya baik yang bersifat internal maupun yang bersifat eksternal KUD. Kepemimpinan/aktor lokal dalam menyikapi visi yang bersifat nasional tersebut ia bersikap pasrah karena disadari bahwa visi yang telah ditetapkan itu dapat menghambat tumbuh berkembangnya kepemimpinan lokal yang memiliki ciri-ciri khas tertentu sebagai simbol keBhinnekatunggalikaan karena bagaimanapun

kepemimpinan lokal harus beradaptasi dengan visi tersebut sebab, visi tersebut sudah mempunyai kekuatan hukum yang sah sehingga siapapun harus tunduk taat pada aturan hukum tersebut. Di samping itu strategi koperasi dapat diketahui dari visi koperasi itu sendiri yang ditetapkan sebelum pendirian koperasi/KUD. Menurut informan yang berinisial HAA (63 tahun) mengatakan bahwa:

Apa yang telah dikemukakan di atas bahwa visi dan misi koperasi/KUD telah ditetapkan atau telah diatur di dalam undang-undang No.25 tahun 1992. Adapun misi tersebut sebagai berikut: (1) memenuhi kebutuhan mendasar melalui kredit simpan pinjam (sesuai dengan kemampuan KUD) (2) menyalurkan kredit usaha tani (KUT) dari Bank Rakyat Indonesia (BRI) untuk dijadikan modal kerja dengan bunga yang sangat rendah, (3) menyalurkan sembilan bahan pokok makanan sehari-hari dengan harga terjangkau adalah benar adanya.

Sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh informan yang berinisial HMA (63 tahun) bahwa misi koperasi/KUD seperti yang tertulis di dalam undang-undang No.25 tahun 1992 sudah disosialisasikan kepada anggota dan masyarakat pada umumnya, tetapi ada beberapa hal yang belum dapat dilaksanakan seperti menyiapkan barang yang terjangkau oleh anggota, masalahnya ada dua hal yang sepertinya kontradiksi di mana di satu sisi koperasi/KUD harus menyiapkan barang dan menjualnya dengan harga yang sesuai dengan kemampuan anggota (murah), di sisi lain kemampuan daya beli anggota sangat terbatas karena pada umumnya anggota koperasi berasal dari petani penggarap dan lebih parah lagi harga-harga kebutuhan pokok anggota lebih murah harganya di pasar bebas dari pada di koperasi/KUD. Melihat kenyataan-kenyataan tersebut koperasi/KUD ingin mengadakan intervensi harga, tetapi modal usaha koperasi di Bantaeng sangat terbatas.

Keterbatasan dana dan fasilitas koperasi/KUD menurut salah seorang informan yang berinisial HI (52 tahun) mengatakan bahwa:

saya pernah menjual beras kepada koperasi/KUD sebanyak 2 ton, tetapi koperasi Unit Desa menolaknya dengan alasan dana yang tersedia sudah habis, padahal saya sangat membutuhkan dana karena saya akan melaksanakan hajatan (selamatan) dan akhirnya saya menjual kepada tengkulak dengan harga yang lebih tinggi dari harga pembelian Koperasi Unit Desa.

Dengan melihat kenyataan-kenyataan yang dialami para anggota koperasi/KUD dan masyarakat seperti yang telah dituturkan di atas menandakan bahwa misi (pelayanan) koperasi/KUD belum sepenuhnya dapat dilaksanakan oleh pemimpin/aktor koperasi/KUD dengan baik, karena keterbatasan dana. Selain itu ada kesan bahwa koperasi/KUD hanya berupa *jembatan kepentingan* pemerintah seperti penyalur kredit usaha tani (KUT), padahal koperasi/KUD adalah organisasi bisnis yang berwatak sosial, di mana pengelolaannya harus dikelola secara bisnis supaya kesejahteraan anggota dan masyarakat dapat tercapai dengan baik.

KUD ARNAS sebagai lembaga ekonomi mandiri, visi dan misinya dapat direalisasikan jika strategi kepemimpinannya dapat disusun dan dilaksanakan dengan baik dalam rangka memajukan dan memantapkan kemandirian koperasi/KUD. Adapun visinya adalah memajukan kesejahteraan anggota dan masyarakat pada umumnya terutama masyarakat tani/nelayan, memajukan kemampuan ekonomi, daya kreasi dan kemampuan para anggota dalam meningkatkan produksi dan pendapatannya seperti melakukan penyuluhan, pendidikan dan pelatihan, magang

pada perusahaan lain atau koperasi/KUD lain yang sudah maju di bawah koordinasi koperasi. Menurut penuturan ASB (35 tahun) bahwa:

Selama saya menjadi anggota koperasi telah terjadi perubahan peningkatan ekonomi rumah tangga dan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Semua anggota mengikuti penyuluhan, pendidikan dan pelatihan dengan arahan dan bimbingan yang dikoordinir oleh koperasi ini, sehingga anggota dan juga masyarakat semakin kreatif berusaha, akibatnya hasil panen meningkat. Banyak anggota masyarakat yang dibantu oleh KUD ARNAS, terutama dalam pemenuhan kebutuhan yang mendesak dan yang terkena musibah, lagi pula koperasi ini tidak pernah mempersulit kalau masyarakat dan anggota meminjam uang dan modal usaha.

Penuturan di atas menunjukkan keberhasilan koperasi menjalankan strategi kelembagaan yang ditunjukkan dalam wujud implementasi visi koperasi berupa kegiatan penyuluhan, pelatihan, pemagangan dengan melibatkan semua unsur (pemerintah, anggota, masyarakat dan pengusaha lainnya) di bawah koordinasi koperasi/KUD. Dari adanya kegiatan seperti itu pemahaman terhadap visi koperasi/KUD, anggota dan masyarakat secara keseluruhan semakin terbuka sehingga mereka termotivasi untuk memajukan koperasinya, dengan demikian kesejahteraan sosial anggota, kemudahan-kemudahan dalam pelayanan dapat memajukan daya ekonomi dan kreatifitas yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan anggota dan masyarakat. Pemimpin lokal koperasi dalam menjadikan koperasi mandiri selalu mempromosikan visi koperasi/KUD yang dibinanya, sehingga masyarakat semakin antusias dan respek terhadap strategi tersebut.

Selanjutnya misi yang dikembangkan koperasi ini sebagai salah satu ide strategi kepemimpinan lokal di bidang kelembagaan adalah memenuhi kebutuhan mendasar anggota melalui kredit simpan pinjam, menyalurkan KUT dari BRI untuk

dijadikan modal kerja dengan bunga yang sangat rendah, dan menyalurkan sembilan bahan pokok. Kepemimpinan koperasi/KUD selalu memegang strategi ini karena menyangkut pemenuhan kebutuhan pokok dan pemberdayaan masyarakat bawah, anggota dan masyarakat umumnya menilai bahwa visi ini sangat bermanfaat bagi diri, keluarga dan masyarakat umumnya. Dari visi dan misi koperasi tersebut, KUD ARNAS mengembangkannya dalam tiga bidang usaha, yaitu pertanian, perkreditan dan jasa yang didukung oleh strategi pemantapan struktur organisasi, pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab disusun sesuai dengan Undang-Undang No. 25/1992. Kepemimpinan koperasi/KUD menunjuk sebuah tim yang terpercaya untuk membuat perencanaan setiap tahun dan disusun menjelang rapat anggota tahunan dan disahkan pada saat rapat anggota. Strategi kepemimpinan koperasi/KUD dalam melakukan sistem pengendalian internal, setiap bulan ia melakukan pengecekan pembukuan, serta menerapkan sistem manajemen sumber daya manusia modern yang meliputi rekrutmen, seleksi, penempatan yang sesuai dengan skill yang didukung oleh pelatihan, pemagangan dan pendidikan.

Kegiatan-kegiatan tersebut diatas dimaksudkan untuk menumbuhkembangkan budaya produktivitas dan citra positif koperasi disertai penguatan fasilitas kelembagaan koperasi/KUD yang mampu menggugah dan menggerakkan peran aktif anggota dan masyarakat luas untuk memperjuangkan aspirasi dan kepentingan ekonominya. Sehingga penumbuhan iklim usaha yang kondusif dapat memberikan kepastian, kesempatan, dan dukungan berusaha yang seluas-luasnya di setiap sektor ekonomi yang terkait dengan kegiatan dan kepentingan ekonomi para anggotanya,

karena itu pemberian kemudahan memperoleh permodalan dan faktor produksi lainnya, diiringi dengan pemberian bimbingan dan bantuan perkuatan berusaha di bidang teknologi, informasi, pasar, organisasi dan manajemen, serta perlindungan kepada koperasi dari praktek-praktek persaingan usaha yang tidak sehat, dengan pemberian proteksi seperti itu dapat memberikan peluang positif dalam rangka pemantapan dan perluasan basis usaha koperasi dengan jalan meningkatkan mutu kewirausahaan dan profesionalisme sumberdaya manusia koperasi selalu diupayakan melalui strategi kepemimpinan koperasi/KUD.

Dari penguraian tersebut disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan lokal dapat disesuaikan dengan aturan hukum yang berlaku. Secara internal kelembagaan KUD aktor bebas menentukan kebijakan-kebijakannya, tetapi secara struktural kelembagaan KUD strategi kepemimpinan lokal banyak diwarnai oleh struktur (dominasi negara/pemerintah daerah terhadap strategi kepemimpinan lokal).

Strategi Kepemimpinan Lokal Di Bidang Permodalan Usaha Koperasi

Pada uraian sebelumnya telah dikemukakan bahwa salah satu kunci untuk menggerakkan KUD adalah tersedianya modal usaha yang memadai, tetapi anggota sebagai salah satu sumber modal usaha belum dapat memberikan partisipasinya secara maksimal karena umumnya adalah petani penggarap. Oleh karena itu untuk mendapatkan modal usaha yang memadai tergantung pada strategi kepemimpinan lokal.



Kepemimpinan lokal koperasi menetapkan strategi kepemimpinan (kebijakan) untuk mendapatkan modal usaha yang bersumber dari anggota, pemerintah dan sumber dana lainnya yang halal disesuaikan dengan undang-undang No.25/1992. Disamping memperhatikan visi, misi yang diemban dan dikembangkan maka strategi kepemimpinan (kebijakan) lokal dalam mengelola permodalan usaha koperasi, strategi kepemimpinan lokal koperasi dalam kebijakannya menekankan kepada anggota adapun besarnya jumlah sumbangan wajib dan sumbangan sukarela disesuaikan dengan kondisi petani/nelayan setempat, selain itu koperasi menekankan permodalan usaha bersumber dari pemerintah atau lembaga perbankan untuk disalurkan kembali kepada anggota dan masyarakat umum dengan bunga yang sangat rendah, untuk dijadikan modal modal kerja anggota dan masyarakat. Kebutuhan bahan pokok yang sangat dibutuhkan oleh anggota dan masyarakat umum selalu menjadi prioritas utama, sehingga masyarakat responsif terhadap keberadaan koperasi sebagai salah satu strategi kebijakan pemimpin-aktor dalam membina permodalan usaha koperasi.

Untuk meningkatkan kinerja usaha koperasi ini, pemimpin koperasi memberikan insentif atau gaji terhadap karyawan dan pengurus yang dibebankan kepada anggaran tahunan tujuh sampai dengan 12 persen dari anggarannya. Modal usaha bersumber dari simpanan pokok, wajib anggota dan cadangan modal sendiri, oleh pimpinan dikelola secara profesional, sehingga tetap mengalami peningkatan setiap tahunnya yaitu Rp. 55, 174 juta pada tahun 1996, pada tahun 1997

meningkat menjadi Rp. 59,752 juta atau 8,30 persen, dan pada tahun 1998 menjadi Rp. 61,218 juta atau meningkat sebesar 2,45 persen.

Begitu pula beban kredit setiap tahunnya bertambah, hal ini disebabkan oleh kebijakan peningkatan usaha dan pelayanan koperasi terhadap anggota dan masyarakat dan keberhasilan kepemimpinan koperasi dalam mencari peluang sumber permodalan dari luar anggota. Beban kredit tersebut adalah Rp. 45 juta pada tahun 1996 meningkat menjadi Rp.60 juta rupiah pada tahun 1997 atau mengalami peningkatan sebesar 25,00 persen, pada tahun 1998 menurun menjadi Rp 50 juta (Sumber KUD ARNAS, 1999).

Menurut informan HAA (65 tahun) mengatakan bahwa:

Salah satu penyebab kegagalan koperasi/KUD dimasa lalu di daerah ini karena keuangannya sering dikorupsi oleh pengurusnya. Untuk menjaga kepercayaan anggota KUD dan masyarakat umumnya maka strategi kepemimpinan (kebijakan) dalam pembinaan di bidang permodalan yang dilakukn oleh pemimpin (aktor) KUD adalah melakukan audit keuangan. Audit keuangan ini melalui dua tahap yaitu audit internal dan eksternal KUD, kegiatan ini dimaksudkan untuk membandingkan hasil audit internal dengan audit eksternal. Audit eksternal dilakukan oleh Dep. Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah Kab. Bantaeng dan audit Akuntan Publik, kegiatan ini atas prakarsa pengawas KUD. Biaya audit eksternal ini ditanggung oleh KUD yang bersangkutan. Adapun jumlah biaya yang dikeluarkan oleh KUD ARNAS dalam kegiatan ini Rp 1.5 juta.

Informasi tersebut menunjukkan bahwa salah satu penyebab kegagalan koperasi dimasa lalu karena moral kepemimpinannya tidak dapat diandalkan, justru itu strategi kepemimpinan koperasi/KUD dalam mengamankan modal usaha dari gigitan rayap-rayap berkaki dua, maka salah satu strategi kepemimpinannya, ia melakukan audit keuangan dengan melibat Akuntan

publik dan pemerintah.

Perbandingan kuantitas implementasi strategi kepemimpinan (kebijakan) pembinaan, pengawasan permodalan antar 6 KUD di Kabupaten Bantaeng, berdasarkan lampiran tabel 3 dan 4 kelihatannya KUD ARNAS yang paling unggul di bandingkan dengan lima KUD lainnya, hal ini dapat disebabkan karena aktornya dapat memahami budaya masyarakat, untuk menjaga citra dan kepercayaan anggota dan masyarakat terhadap keberadaan KUD maka strategi kepemimpinannya selalu mengacu pada norma-norma, nilai-nilai sosial dan kondisi situasional masyarakat. Mubyarto, kondisi koperasi dewasa ini masih belum menggembirakan, trauma masa lalu masih melekat pada dirinya karena itu masih memerlukan perjuangan yang berat dan lama⁷². Kadir Suma dalam penelitiannya tentang partisipasi anggota koperasi di Kab. Soppeng, menemukan bahwa salah satu faktor yang menghambat kemajuan koperasi adalah kurangnya kepercayaan anggota dan masyarakat terhadap pengurus koperasi karena adanya penyalagunaan keuangan, penyebabnya adalah kurang intensifnya dilakukan audit keuangan oleh pengawas koperasi⁷³.

Dengan demikian, jika dibandingkan KUD ARNAS dengan lima KUD lainnya dalam kuantitas aktivitasnya melakukan pengawasan permodalan dalam hal audit internal dan eksternal dalam kurung waktu tiga tahun (1996-1998) maka KUD ARNAS yang paling unggul dari lima KUD lainnya. KUD ARNAS dalam kurun waktu tiga tahun (1996-1998) kegiatan audit internal dan eksternalnya rata-rata 12,66

⁷² Mubyarto, *Berbagai Aspek Pembangunan Pedesaan*, (Yogyakarta, Aditya Media, 1996), h. 68

⁷³ Kadir Suma, *Studi Tentang Partisipasi anggota Koperasi Pegawai Negeri (KPN) di Kab. Soppeng*

kali. KUD Bonto Manai dalam kurun waktu seperti itu, hanya mampu melakukan audit internal dan eksternal rata-rata 3,3 kali. KUD Sunggu manai dalam waktu yang sama hanya dapat melakukan audit internal dan eksternal rata-rata 6 kali. KUD Tamarunang dengan waktu seperti tersebut, hanya dapat melakukan audit internal dan eksternal rata-rata 6,31 kali. KUD Sutur, tahun 1996 tidak beroperasi (macet), dalam kurung waktu dua tahun (1997-1998) hanya dapat melakukan audit internal dan eksternal rata-rata 1,31 kali, dan KUD Karya dalam tempo tiga tahun (1996-1998) dapat melakukan kegiatan audit internal dan eksternal rata-rata 4,62 kali. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat disebabkan oleh strategi kepemimpinannya dan terbatasnya dana yang dimiliki oleh masing-masing KUD, disisi lain dapat disebabkan oleh adanya penerapan hukum yang sama sehingga visi, misi KUD sama sehingga persepsi kepemimpinan (aktor) KUD sama sehingga kegiatan semacam itu dianggap kurang penting dalam kemandirian koperasi.

Keberhasilan menjaga kepercayaan tersebut diatas, merupakan suatu bukti keberhasilan strategi kepemimpinan/aktor lokal dalam memandirikan koperasi/KUD, justru itu dalam membangun kerja sama dengan pilar-pilar koperasi/KUD ia senantiasa menjaga kepercayaannya melalui tindakan perilaku keteladanan dengan melakukan audit internal dan audit eksternal, hasil audit tersebut diumumkan kepada publik. Menurut informan yang berinisial HMAA (65 tahun), mengatakan bahwa:

saya melihat perkembangan terakhir koperasi unit desa ini mengalami perkembangan karena aktor/kepemimpinannya terbuka, apa saja yang mereka lakukan diumumkan kepada publik sehingga ia mendapat kepercayaan dari berbagai pihak, terutama dari pihak perbankan olehnya itu untuk mendapat

bantuan permodalan dari perbankan tidak lagi mengalami hambatan yang berarti

Dari ungkapan tersebut dapat diketahui bahwa yang menjadi kendala dalam pembinaan dan pengembangan usaha koperasi selama ini diantaranya adalah minimnya kepercayaan anggota, masyarakat dan penyandang modal lainnya sehingga koperasi/KUD sepertinya hidup segan dan mati pun enggan, karena itu Mohammad Hatta mengatakan bahwa modal utama koperasi adalah kepercayaan, karena kepercayaan merupakan perekat emosi yang menyatukan pemimpin dan pengikut, dan akumulasi kepercayaan merupakan sebuah ukuran keabsahan terhadap kepemimpinan lokal, kepercayaan tidak dapat dimandatkan atau dibeli, tetapi harus dicari, kepercayaan adalah sebuah konsep yang misterius dan sukar dipahami seperti kepemimpinan tetapi sama pentingnya, dan untuk membangkitkan kepercayaan, pemimpin harus memiliki sejumlah kemampuan termasuk kemampuan memprediksi tingkah laku anggota koperasi dan masyarakat pada umumnya. Hal ini sesuai dengan penuturan salah seorang informan yang berinisial KM (65 tahun), bahwa:

Pekerjaan yang paling berat dalam masyarakat adalah membangun kepercayaan dan mempertahankan kepercayaan serta cara memposisikan diri di dalam masyarakat, sebab di masyarakat desa ini sekali tidak dipercaya sampai matipun tidak akan dipercaya dan tidak akan mendapat posisi atau penghargaan seperti sedia kala, tetapi sebaliknya kalau dipercaya masyarakat sangat mendukungnya bahkan ia rela berkorban demi kehormatan pemimpinnya *nipa 'siriki anrong tauta' nasaba kana' na gau' tojengna*.

Jadi kepercayaan adalah merupakan salah satu nilai tertinggi yang melekat pada kepribadian sang aktor/pemimpin dalam melakukan kegiatan apa saja termasuk kegiatan dalam dunia perkoperasian/KUD, dan apabila nilai-nilai tersebut hilang dari

kepribadiannya (aktor/pemimpin), maka para pendukungnya akan meninggalkannya dengan begitu saja, maka secara otomatis posisinya dalam masyarakat akan hilang seketika itu juga. Dengan demikian posisi dalam masyarakat terkait langsung dengan kepercayaan masyarakat pendukungnya, jika demikian, maka keberhasilannya selama ini memimpin koperasi/KUD akan sirna begitu saja, sebab kepercayaan adalah nilai budaya dan harus dipatuhi oleh segenap warga masyarakat dengan kata lain nilai kepercayaanlah yang mengendalikan perilaku aktor di dalam bertindak atau bekerja sama dengan orang lain dalam arti karena adanya struktur maka ada fungsi.

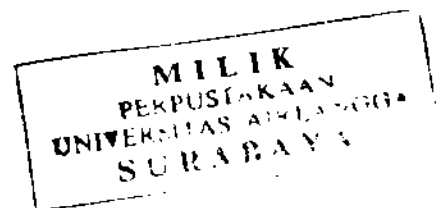
Dalam dunia koperasi/KUD kepercayaan pemimpin/aktor dari pengikutnya terkait dengan kondisi visi dan posisi pimpinan/aktor dalam koperasi/KUD, karena itu, visi dan posisinya harus jelas sehingga anggota, karyawan, pengawas dan masyarakat serta pemerintah dapat mengetahuinya dengan jelas. Konteks ini seperti yang dikemukakan oleh informan yang berinisial ASO (40 tahun), bahwa: Berhasilnya koperasi unit desa ini menjadi KUD mandiri karena visi, misi koperasi dapat diimplementasikan oleh aktor/pimpinan sehingga posisi mereka semakin jelas dan meyakinkan, sehingga dalam membangun kerjasama /partisipasi kepada semua pihak melalui proses komunikasi organisasi koperasi/KUD dapat saja dilaksanakan dengan baik, karena seluruh elemen-elemen koperasi/KUD ini sudah dapat memahaminya. Visi dan misi koperasi yang disosialisasikan oleh pimpinan koperasi kepada anggota melalui kegiatan penyuluhan, pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan kemandirian suatu koperasi. Visi dan misi adalah merupakan perekat diantara filar-filar koperasi dalam bekerjasama

melakukan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pembinaan dan pengembangan koperasi.

Menurut Lao Tzu (dalam Helmut Moucher, 1997), jika anda tidak menghormati orang lain, mereka tidak menghormati anda; tetapi tentang seorang pemimpin yang baik, yang sedikit berbicara, bila tugasnya telah selesai, tujuannya terpenuhi, mereka semua akan berkata, kami sendiri yang melakukan hal ini⁷⁴.

Sejak Indonesia merdeka tahun 1945, para pemimpin bangsa ini telah banyak sudah diperbuat, termasuk memperkenalkan dan sekaligus mendirikan koperasi di mana-mana di dalam wilayah negara republik indonesia, tetapi sejarah telah membuktikan bahwa koperasi yang didirikan itu dengan jumlah yang cukup besar serta pengorbanan materil maupun non materil jumlahnya juga cukup besar, dan seandainya pengorbanan itu dibandingkan antara fasilitas dan proses pendirian koperasi tersebut dengan proses pembubarannya mungkin tidak sebanding tetapi apa boleh buat fakta sejarah berkata demikian. Di Kabupaten Bantaeng juga pernah didirikan koperasi dan dimotori oleh pemerintah yaitu sejak jaman orde lama, tetapi koperasi-koperasi tersebut tidak ada satu pun yang dapat bertahan lama karena asset dan fasilitas koperasi habis dimakan rayap berkaki dua, dan pelaku-pelakunya tidak ada yang dikenakan sanksi hukum, dan akhirnya masyarakat terlieran-heran dibuatnya, kepercayaan masyarakat mulai pudar. Peristiwa ini diungkap oleh informan yang berinisial HMAA(65 tahun) bahwa :

⁷⁴ Helmut, Moucher, Strategi... idem, h.71



Di jaman orde lama di bawah pimpinan Presiden Soekarno di Kabupaten Bantaeng ini sudah pernah didirikan koperasi yang jumlahnya cukup banyak, salah satunya didirikan di kampung Rappoa, dan semua anggota masyarakat kaya-miskin menjadi anggotanya, tetapi beberapa tahun kemudian koperasi ini tiba-tiba bubar dan tidak ada laporan pertanggungjawaban dari pengurus koperasi, akhirnya masyarakat kecewa dan tidak percaya lagi kepada koperasi. Dampak kekecewaan tersebut sampai kini masih dirasakan.

Dari pemuturan tersebut di atas dapat diketahui bahwa sejarah perjalanan koperasi/KUD di kabupaten Bantaeng cukup mengalami berbagai macam suka dan duka, muncul dan tenggelam kemudian dibangkitkan kembali, setelah dihidupkan kembali masyarakat sudah kurang berminat lagi untuk menjadi anggota koperasi/KUD karena selalu teringat pada masa lalu yang kelabu, di sinilah letak pentingnya kepercayaan pimpinan/aktor lokal koperasi.

Dalam kerjasama untuk mencapai tujuan bersama biasanya tidak dapat berjalan dengan baik karena terjadi *mis-communication* antara pemimpin/aktor dengan pengikutnya, *mis-communication* ini terjadi karena kendurnya kepercayaan pengikut terhadap pemimpin/aktor, pengikut merasa tertipu dan dilianati oleh pengurus koperasi karena kepercayaan yang telah diberikan kepadanya sehingga secara otomatis posisi mereka bergeser dari posisi kharismatik menjadi tidak kharismatik.

Kepemimpinan kharismatik biasanya teguh dalam pendirian, guncangan apapun yang menerpa dirinya ia tidak akan bergeming, karena ia telah meyakini dan mempercayai bahwa visi dan posisinya benar sehingga ia tidak akan bergeser sedikitpun walau apapun yang terjadi, apalagi ia telah mendapat dukungan anggota

koperasi/KUD dan masyarakat. Perilaku demikian ini sesuai dengan apa yang telah dikemukakan oleh salah seorang informan yang berinisial HI (52tahun)

bahwa koperasi unit desa ini dapat berhasil menjadi koperasi mandiri seperti sekarang ini, karena pemimpin/aktor (ketua) yang terpilih sangat berwibawa dan bijaksana sehingga apa pun yang dikatakan pemimpin tersebut, anggota dan karyawan dengan sukarela melaksanakannya, karena telah diyakini oleh anggota koperasi dan masyarakat bahwa segala keputusannya pasti benar (*polo pau polo panni, akkanako karaeng kumanggaukang*)

Dari penuturan tersebut di atas, jelas bahwa strategi kepemimpinan lokal sangat terkait dengan kemampuannya menafsirkan dan mengimplementasikan visi dan misi koperasi kedalam strategi kepemimpinannya sehingga aktor/pimpinan dapat diposisikan dalam koperasi sebagai pemimpin kharismatik dan memiliki integritas kepribadian yang *akhlakul karimah* (bermoral mulia) dan semangat pengabdian yang tinggi serta satria dalam kejujuran, professional dan bijaksana dalam ucapan dan perbuatan (*assikamuai kana-kananna surang panggaukanna*). Strategi kepemimpinan yang demikian itu dapat membuat atau membawa koperasi/KUD lebih berkembang dan maju ke arah koperasi/KUD mandiri serta dapat memberikan kesejahteraan sosial anggotanya dan masyarakat pada umumnya.

Kepercayaan dan posisi kepemimpinan lokal dalam organisasi koperasi/KUD yang demikian itu, adalah merupakan modal yang tidak dapat dinilai harganya, karena kepercayaan dan posisi tersebut termasuk nilai-nilai budaya yang masih hidup dan dijunjung tinggi oleh masyarakat pendukungnya. Nilai-nilai semacam itu pada masyarakat desa Biangkeke masih disakralkan bahkan menurut informan KM

(65 tahun) bahwa dalam kehidupan ini kepercayaan dan posisi amat penting artinya, jadi kalau ada orang yang tidak mendapatkan kepercayaan dan posisi dari sesamanya lebih baik mati saja, sebab walaupun ia hidup tak akan berguna lagi dimasyarakat.

Penuturan di atas, memberikan gambaran bahwa apa yang telah dikemukakan oleh Mohammad Hatta bahwa modal utama koperasi/KUD adalah kepercayaan, benar adanya, dengan demikian dapat dipastikan bahwa kemandirian dan kehancuran koperasi/KUD selama ini karena pemimpin/aktor lokal tidak mendapatkan kepercayaan dan posisi dari masyarakat setempat. Dan Kasus yang menimpa KUD Subur tahun 1996 sehingga tidak dapat melakukan kegiatan-kegiatannya seperti KUD lainnya karena kepemimpinannya tidak dapat berkenan lagi dinati anggota koperasi dan masyarakat sekitarnya. Sebaliknya KUD ARNAS selama ini (1996-1998) dapat berjalan dengan baik karena kepemimpinannya dapat diterima oleh anggota koperasi dan masyarakat pendukungnya, kesemuanya itu tergantung pada strategi kepemimpinannya dan kemampuannya dalam meimplimentasikan kebijakan-kebijakannya dalam realitas kehidupan koperasi dalam dunia global kini dan kedepan (*idealisme dan realisme*).

BAB VI

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI TEORETIK

Berdasar pada tujuan penelitian ini tentang bagaimana peran dan strategi kepemimpinan pemimpin lokal dan keberhasilannya memandirikan koperasi/KUD maka dikemukakan pertama, kesimpulan hasil penelitian tentang keberhasilan kemandirian KUD, peran dan strategi kepemimpinan lokal dan keberhasilannya memandirikan koperasi/KUD. Studi kasus di Kabupaten Bantaeng Sulawesi Selatan. Kedua, implikasi teoritik dengan hasil analisis dan pembahasan berdasarkan hasil-hasil temuan di lapangan

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang bagaimana peran dan strategi kepemimpinan lokal dan keberhasilannya memandirikan koperasi/KUD di Kabupaten Bantaeng Sulawesi Selatan, khususnya setelah mengumpulkan berbagai data riil dan melalui wawancara mendalam terhadap informan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, bahwa keberhasilan kemandirian koperasi/KUD dapat dilihat pada kriteria kemandirian koperasi/KUD dengan melihat hasil-hasil yang dicapai oleh koperasi/KUD itu dalam kurung waktu tertentu. Kriteria tersebut diatur oleh pemerintah dalam hal ini Departemen Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah

dengan surat edaran Dirjen Bina Lembaga Koperasi No. 1582/BLK/XXIII/1984 tanggal 3 Desember 1984 juncto Inpres No. 4 tahun 1984 juncto surat Dirjen Pembinaan koperasi pedesaan No. 101/PKD/VIII/1984 tanggal 18 Agustus 1984 dengan sasaran menciptakan KUD mandiri. Kriteria kemandirian dengan komponen-komponen indikator kelembagaan seperti jumlah pengurus dan pegawai keenam KUD yang ada di Kabupaten Bantaeng sama, hal ini dapat disebabkan adanya intervensi pemerintah terhadap otonomi KUD sebagai lembaga ekonomi sosial melalui penerapan peraturan dan perundang-undangan yang sama. Untuk komponen jumlah karyawan dan anggota keenam KUD itu bervariasi, keadaan ini dapat disebabkan oleh peran dan strategi kepemimpinan pemimpin lokal KUD dalam menciptakan dan membangun kooperatif dengan anggota, masyarakat dan pemerintah. Untuk komponen indikator unit usaha ternyata KUD ARNAS lebih menonjol dibandingkan dengan KUD lainnya.

Peran kepemimpinan lokal dalam mengelola koperasi/KUD menjadi koperasi mandiri, di bidang kelembagaan pada awalnya masih memprihatinkan, tetapi setelah koperasi/KUD itu berjalan beberapa tahun kemudian masyarakat mulai bersedia menjadi anggota koperasi/KUD, dan akhirnya dapat menjadi koperasi/KUD mandiri, kesemuanya itu tidak terlepas dari peranan pemimpin/aktor lokal sebagai *patiroang*, *paraga-raga na paampiri*. Tetapi di sisi lain seperti pelayanan kepada anggota dan masyarakat belum memuaskan, akibat terbatasnya dana dan fasilitas yang dimiliki oleh koperasi/KUD, sedangkan peranan pemimpin/aktor lokal di bidang permodalan kurang berhasil karena dana/modal yang diperoleh melalui sumbangan wajib dan suka rela belum dapat diandalkan sebagai modal utama, modal tersebut hanya dapat

digunakan untuk memenuhi syarat administrasi sebagai koperasi/KUD mandiri, modal yang paling besar jumlahnya bersumber dari bantuan pemerintah melalui BRI, di sisi ini pemimpin/aktor lokal dapat dikatakan berhasil karena ia dapat meyakinkan pihak pemerintah bahwa ia layak mendapatkan kredit. Sedangkan peranan pemimpin/aktor lokal koperasi/KUD di bidang lainnya, dapat dikatakan berhasil karena barang-barang keperluan petani seperti pupuk, obat-obatan, dan keperluan lainnya misalnya gula pasir, kopi, minyak tanah dan lain sebagainya dapat disediakan oleh koperasi/KUD, modal barang-barang tersebut dibayar hanya 50,00 % dari harga totalnya, sisanya kepercayaan pemimpin/aktor lokal dari produsen.

Kedua, Bahwa strategi kepemimpinan lokal terhadap keberhasilan koperasi/KUD menjadi koperasi/KUD mandiri, di bidang kelembagaan dan usaha dapat dikatakan telah berhasil dengan baik. Dalam menjalankan koperasi memang berpedoman pada visi dan misi dalam menyusun strateginya di bidang kelembagaan, secara intensif melakukan sosialisasi KUD bekerjasama dengan penyuluh pertanian dan instansi terkait di bidang pengawasan permodalan usaha secara intensif melakukan audit internal dan eksternal dengan melibatkan akuntan publik dan di bidang mitra usaha, bekerjasama dengan pelaku ekonomi lainnya yang cenderung sesuai dengan kebutuhan dan kondisi masyarakatnya, walau pun sebenarnya visi dan misi itu ditentukan oleh pihak pemerintah, sehingga koperasi berhasil meningkatkan jumlah anggota, jenis usaha dan kualitas pelayanan kepada anggota dan masyarakat. Pimpinan/aktor koperasi/KUD mengalami berbagai macam hambatan dan kesulitan dalam merencanakan strategi dan meimplimentasikannya dalam bentuk melakukan

kerjasama baik internal-eksternal koperasi/KUD, namun demikian strategi kepemimpinan itu dirancang berdasarkan budaya lokal, dan kondisi situasional sehingga KUD yang dipimpinnya berhasil mandiri, dengan tetap melakukan sosialisasi kepada anggota dan masyarakat secara kontinyu melalui penyuluhan-penyuluhan koperasi, mengadakan pendidikan dan pelatihan, melakukan pemagangan anggota dan karyawan ke PUSKUD Hasanuddin, melakukan dan mengintensifkan audit keuangan dengan bekerja sama oleh pihak eksternal (Dep.Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah Kab. Bantaeng dan akuntan publik), namun demikian tidak semua KUD dapat melaksanakan dengan intensif karena terbatasnya dana yang ia miliki, walaupun disadari oleh mereka bahwa titik rawan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi/KUD adalah masalah pengamanan keuangan. Sebab kehancuran koperasi/KUD dimasa lalu antara lain masalah penyalagunaan keuangan yang dilakukan oleh pengurus koperasi/KUD.

Oleh karena itu, Strategi kepemimpinan lokal dalam mengelola koperasi ia mengutamakan keteladanan, kejujuran dalam membangun kepercayaan melalui penerapan administrasi keuangan yang efektif serta sifat kepemimpinan demokratis. Dengan demikian koperasi/KUD yang dibinanya sudah dapat menjadi koperasi mandiri. Selain dalam melakukan pemberdayaan sumber daya manusia dengan sendirinya ia tetap memperhatikan norma-norma dan nilai-nilai sosial budaya masyarakat. Kebudayaan lokal yang ditandai oleh sifat kemanusiaan yang melekat pada daerah tersebut. Apabila sifat kepemimpinan lokal diterapkan, maka sikap masyarakat lokal yang bersangkutan dengan mudah diterima. Jika strategi

kepemimpinan koperasi/KUD disesuaikan dengan nilai-nilai sosial budaya masyarakat, maka masyarakat yang bersangkutan menerimanya.

Implikasi Teoretik

Di dalam teori aksi (*action theory*) dari Talcott Parsons diungkapkan bahwa faktor-faktor situasional dan norma sosial masyarakat yang membantu mengarahkan tindakan individu. Tetapi sebenarnya masalah utama bagi Parsons bukanlah tindakan individual, melainkan norma-norma dan nilai-nilai sosial yang menuntun dan mengatur tingkah laku. Dan di dalam mengejar harapan-harapan dan tujuan-tujuannya serta memilih alternatif cara untuk mencapainya, aktor (pimpinan) diarahkan oleh situasi yang berupa norma-norma. Akan tetapi norma-norma itu tidak menetapkan pilihannya terhadap cara apa yang harus digunakan, melainkan ditentukan oleh kemampuan aktor untuk memilih cara yang dianggap sesuai dan tepat, dan kemampuan ini disebut oleh Parsons sebagai kesukarelaan atau *voluntarism*. *Voluntarism* memandang aksi manusia berasal dari kemauannya, keinginannya, keputusannya, dan tujuannya, sebagai unsur utama dari sistem interaksi/peran yang terdiri dari kekuatan-kekuatan sosial.

Para pemimpin/aktor lokal koperasi/KUD yang berdiam di Desa Biangkeke Kecamatan Persiapan Pesisir Kabupaten Bantaeng dalam upayanya menjadikan koperasi/KUD mandiri, ia melakukan terobosan-terobosan kerjasama pada semua pihak baik secara internal-eksternal organisasi. Dalam proses dan upaya-upaya

tersebut, pemimpin/aktor banyak diwarnai oleh norma-norma dan nilai-nilai budaya lokal dalam mengelola koperasi sehingga kelembagaan, permodalan dan usaha koperasi meningkat. Hal tersebut membuktikan bahwa teori aksi dari Parsons berlaku di dalam memimpin suatu koperasi.

Anthony Giddens dengan teori strukturasinya, ia memandang struktur dan aktor/agen sebagai dualisme, Struktur dan aktor (agen) tersebut saling berhubungan secara dialektis dan kontinum, sehingga dapat menghasilkan dualitas struktur. Aktor adalah partisipan yang aktif dalam mengkonstruksi kehidupan sosial, setidaknya menjadi tuan atas nasibnya sendiri. Setiap aksi pemimpin/aktor selalu mempunyai tujuan, ini berarti bahwa pemimpin/aktor secara kontinyu dan diam-diam memonitor apa yang sedang ia lakukan, sebagaimana reaksi orang lain terhadap tindakannya dan lingkungan di mana ia melakukan aktivitas tersebut, sedangkan struktur, selain dapat membatasi aktivitas manusia, tetapi juga memberikan kebebasan bertindak kepada manusia. Dualitas struktur melihat peran sebagai *simuka janus* yang berfungsi sebagai alat analisis kehidupan sosial yang penting, terutama dalam hal hubungan pemimpin/aktor dengan struktur. Dualitas struktur menganalisis bagaimana peranan dan strategi kepemimpinan/aktor lokal berproduksi dan juga bagaimana struktur secara kontinyu direproduksi dalam melaksanakan peran dan strategi kepemimpinan oleh sang pemimpin/aktor sepanjang waktu dan dalam ruang yang sangat besar.

Apabila mengacu pada pandangan dari Anthony Giddens dengan teori strukturasi atau *agency theory*, maka keberhasilan koperasi/KUD menjadi koperasi/KUD mandiri banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan para pemimpin/aktor dalam

bertindak sebagai *top leader dan agency*, sebagai *top leader dan agency* pemimpin/aktor bertindak atas keputusan sendiri setelah mempertimbangkan norma-norma dan nilai-nilai organisasi (*co-operative*). Pemimpin koperasi melakukan tindakan berdasarkan aspirasi anggota (*agent*) setelah melalui rapat anggota tahunan (RAT), serta memperhatikan faktor sosial budaya masyarakat yang bersangkutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Hamid. 1985. *Manusia Bugis Makassar*, Jakarta, Inti Dayu Press.
- Andrews, R. Kenneth. 1980. *Konsep Strategi Perusahaan*, Jakarta, Erlangga.
- Baswir, Revrison. 1997. *Koperasi Indonesia*, Edisi Pertama, Yogyakarta, BPFE
- Bennis, Warren Dan Nanus Burt. 1990. *Kepemimpinan Strategi Dalam Mengembang Tanggung Jawab*, Jakarta, Erlangga.
- Bakhri, Syamsul. 1995. *Pengaruh Persepsi Mengenai Perilaku Kepemimpinan Tradisional Bugis-Makassar Dan Motif Berprestasi Terhadap Kinerja Pengelola Koperasi/KUD (Suatu studi kasus pada pusat-pusat pertanggung jawaban puskuud Hasanuddin Sulawesi Selatan)*, Bandung, Tesis, PPS UNPAD.
- Cleary, Thomas. 1994. *Kepemimpinan Dan Strategi*, Jakarta, Gramedia.
- Fathorrazi, M. 1998. *Analisa Komparatif Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Permintaan dan Penawaran Kredit Non Program pada KUD dan Kooperasi non KUD*, Argapura, Badan Penerbit Universitas Jember.
- Giddens, Anthony, Held David, 1987. *Teori Sosial Kontemporer*, Jakarta, Rajawali Press.
- Geertz, Clifford. 1992. *Tafsir Kebudayaan*, Francisco Budi Hardiman, Terjemahan, Yogyakarta, Kanisius.
- Irsyad Muchtar dan Suyono, AG, 1996. *Koperasi Dalam Sorotan Pers, Agenda Yang Tertinggal*, Jakarta, Pustaka Sinar Harapan.
- Iwantono Sutrisno, 1991. *Peranan Koperasi Dalam Proses Transformasi Struktural*, Jakarta, Prisma, LP3S.
- Johnson Doyle Paul, Diindonesiakan oleh Robert M.Z. Lawang, 1986. *Teori Sosiologi Klasik dan Moderen*, Jilid 2, Jakarta, Penerbit PT. Gramedia.
- Kasiyanto, M. J., 1994. *Masalah dan Strategi Pembangunan Indonesia*, Jakarta, PT. Pustaka Pembangunan Swadaya Nusantara.
- Kartono, Kartini, 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta, Edisi Baru, Raja Grafindo Persada.

- Kartodirdjo, Sartono, (Peyunting),1986, *Kepemimpinan Dalam Dimensi Sosial*, Jakarta, LP3S.
- Keller, Suzanne, 1995. *Penguasa Dan Kelompok Elit, Peranan Elit-Penentu Dalam Masyarakat Modern*, Jakarta, Yayasan Ilmu-Ilmu Sosial.
- Koentjaraningrat, 1994. *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Koentjaraningrat (editor),1983. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, Jakarta, PT Gramedia.
- Lestari, Ratih., Soekanto, Soerjono, 1988. *Fungsionalisme dan Teori Konflik Dalam Perkembangan Sosiologi*, Jakarta, Sinar Grafika.
- Locke.A. Edwin, 1997. *Esensi Kepemimpinan, Empat kunci Untuk Memimpin dengan Penuh Keberhasilan*, Jakarta, Mitra Utama.
- Liliweri, Alo, 1997. *Sosiologi Organisasi*, Bandung, Citra Aditya Bakti
- Mas'oed, Mohtar. 1997. *Kritik Sosial Dalam Wacana Pembangunan*, Yogyakarta, Penerbit UII Press.
- Mattulada, 1997. *Kebudayaan, Kemanusiaan, dan Lingkungan Hidup*, Ujung Pandang, Hasanuddin University Press.
- Maucher, Helmut. 1997. *Strategi Kepemimpinan Dalam Bisnis Global*, Jakarta, Abdi Tandur
- Mutis, Thoby. 1992. *Pengembangan Koperasi, Kumpulan Karangan*, Jakarta, Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Mubyarto. 1996. *Strategi Pembangunan Masyarakat desa di Indonesia*, Yogyakarta, Aditya Media.
- . 1996. *Berbagai Aspek Pembangunan Pedesaan*, Yogyakarta, Aditya Media.
- Miles, BM, dan Michael Huberman, 1992. *Analisa Data Kualitatif*, Jakarta, UI-Press.
- Ndraha, Taliziduhu, 1997. *Budaya Organisasi*, Jakarta, Reneka Cipta



- , 1990. *Pembangunan Masyarakat, Mempersiapkan Masyarakat Tinggal Landas*, Jakarta, Penerbit Rineka Cipta.
- Nugroho, Adi. 1995. *Sukses Berkoperasi*, Solo, CV. Aneka.
- Pamudji, S, 1998. *Kepemimpinan Pemerintahan Di Indonesia*, Jakarta, Bina Aksara.
- Poloma, M, Margaret, 1984. *Sosiologi Kontemporer*, Jakarta, CV. Rajawali.
- Punagi, A. Abubakar, 1988. *Nilai-nilai Luhur Kepemimpinan Orang Bugis*, Makassar, Yayasan Kebudayaan Sulawesi Selatan.
- Qures, Said, 1995. *Pengaruh Variabel Kepemimpinan Terhadap Keberhasilan Koperasi Pegawai Negeri*, Tesis, Malang, PPS UNIBRAW.
- Ritzer, George, Alimandan (Penyadur), 1985. *Sosiologi Ilmu Pengetahuan Berparadigma Ganda*, Jakarta, CV. Rajawali Press.
- Sastraatmadja, Entang, 1985. *Dampak Sosial Pembangunan*, Bandung, Angkasa.
- Sopater, Sulasso, 1998. *Mengembangkan Strategi Ekonomi*, Jakarta. PT. Penebar Swadaya.
- Sukamdiyo, Ign, 1996. *Manajemen Koperasi*, Jakarta, Erlangga.
- Spradley, James P., Amri Marzali (Pengantar), 1997. *Metode Etnografi*, Yogyakarta, PT. Tiara Wacana Yogya.
- Rahim, Rahman, 1992. *Nilai-Nilai Utama Kebudayaan Bugis*, Ujung Pandang, Hasanuddin University Press.
- Suyanto, Bagong dkk (editor), 1995. *Metode Penelitian Sosial*, Airlangga University Press.
- Sudarsono, Juwono, 1993. *Perubahan Tataan Dunia dan Posisi Indonesia*, Jakarta, Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Surjani MD, Sri, 1997. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Prestasi Kerja*, Tesis, Malang, PPS UNIBRAW.
- Ufford, Philip Quarles Van, (editor), 1988. *Kepemimpinan Lokal dan Implementasi Program*, Jakarta, Gramedia.

- Vredenberg, J, 1979. *Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat*, cetakan II, Jakarta, Gramedia.
- Widiyanti, Ninik, 1996. *Manajemen Koperasi*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Yukl, Gary, 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta, Prenhalindo
- Yin, Robert K, 1997. *Studi Kasus, Desain dan Metode*, Jakarta, PT.Raja Grafindo Persada

Lampiran 2.

Tabel 4. Perbandingan Kinerja Strategi Kepemimpinan, Koperasi KUD di Kab. Bantaeng Sulawesi Selatan Tahun 1996-1998.

No	KUD Aspek	KUD Amas			KUD Bonto Manai			KUD Surgugu Manai			KUD Tamarunangi			KUD Subur			KUD Karya		
		1996	1997	1998	1996	1997	1998	1996	1997	1998	1996	1997	1998	1996	1997	1998	1996	1997	1998
1.	Kelengkapan	19	27	39	4	4	6	1	6	11	6	7	6	0	2	6	5	5	7
2.	Pengawasan Permodalan	14	16	18	3	3	4	3	3	3	3	3	3	0	1	3	4	5	5
3.	Mitra Usaha	20	27	43	14	16	18	13	14	17	11	12	11	0	9	11	16	17	16
	Jumlah. Rata - Rata	85	28,73		14	4,66		18	6,00		19	6,31		11	3,61		17	5,62	
		38	12,66		10	3,33		9	3,00		9	3,00		4	1,31		14	4,62	
		70	23,33		48	16,10		44	14,66		33	11,00		14	3,22		49	16,31	

Sumber : Ditolah dari Tabel 3.

Tabel 3. Data Keragaan Strategi Kepemimpinan Koperasi/KUD di Kab. Bantaeng Sulawesi Selatan Tahun 1995-1998.

No	KUD Tahun	KUD Emas			KUD Bonto Manal			KUD Sunggu Manal			KUD Tamaranang			KUD Subur			KUD Karya		
		1996	1997	1998	1996	1997	1998	1996	1997	1998	1996	1997	1998	1996	1997	1998	1996	1997	1998
1. Kelembagaan																			
	a. Penyuluhan Koperasi	5	10	17	1	1	2	1	3	6	2	2	6	0	2	3	2	2	3
	b. Pendidikan dan pelatihan	3	7	10	1	1	2	0	1	2	2	2	0	0	0	1	1	1	2
	c. Magang	4	7	9	1	1	1	0	1	2	1	2	0	0	0	1	1	1	1
	d. Studi Banding	2	3	3	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
	Jumlah	19	27	39	4	4	6	1	6	11	6	7	6	0	2	6	5	5	7
2. Pengawasan Pemasukan																			
	a. Audit Internal	12	14	16	2	2	3	2	2	2	2	2	2	0	1	2	3	4	4
	b. Audit Eksternal	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
	Jumlah	14	16	18	3	3	4	3	3	3	3	3	3	0	1	3	4	5	5
3. Mitra Usaha																			
	a. Dolog	3	5	10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	3	3	3
	b. PT. PUSRI	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	0	2	2	2	2	2
	c. Pus KUD	5	7	12	3	3	3	3	3	4	2	3	2	0	1	1	4	4	3
	d. BUMN (Bank)	2	10	15	5	7	8	4	5	6	3	3	3	0	3	4	5	6	6
	e. Pengusaha lainnya	7	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	0	1	2	2	2	2
	Jumlah	20	27	43	14	16	18	13	14	17	11	12	11	0	9	11	16	17	16

Sumber : Dep Koperasi Pengusaha kecil dan menengah Kabupaten Bantaeng, 1999