

KOPERASI SEBAGAI BASIS SISTEM EKONOMI KERAKYATAN

Ginandjar Kartasasmita

*Makalah ini disampaikan sebagai orasi ilmiah pada acara Wisuda XXXI
Institut Manajemen Koperasi Indonesia (IKOPIN) Jatinangor, 7 Agustus 2004*

Pembicaraan saya pagi ini akan saya mulai dengan laporan UNDP tahun 2003, yang baru-baru ini dipublikasikan, yang kembali telah menghentak kita. Dalam laporan tersebut, disebutkan daya saing bangsa kita di tengah dunia internasional kembali melorot. Indeks pembangunan manusia (HDI) kita juga merosot. Dengan demikian jelas bagi kita, bahwa pembangunan SDM, khususnya kehadiran kaum terdidik sangat dibutuhkan dalam mengangkat derajat dan martabat bangsa kita.

Kemudian bila kita cermati lebih dalam lagi, rendahnya indeks pembangunan manusia kita tersebut, disokong oleh fakta bahwa indeks daya beli masyarakat merupakan aspek terlemah dibanding kedua aspek lain, yakni indeks harapan hidup (kesehatan), dan indeks pendidikan. Ini satu bukti, bahwa kehidupan ekonomi masyarakat kita belum pulih benar. Hal ini berkaitan langsung dengan belum tumbuh kembalinya sektor riil setelah diterpa badai krisis yang maha hebat di penghujung abad yang lalu.

Harus diakui ambruknya sektor riil kita, memang dipicu oleh bangkrutnya sektor keuangan kita. Akan tetapi krisis multidimensional yang kita hadapi membuat sektor riil kian susah untuk bangkit kembali, khususnya pada industri besar yang diharapkan akan dapat menyerap tenaga kerja dengan jumlah yang cukup besar.

Keadaan ekonomi seperti itu menyadarkan kepada kita semua, bahwa menyadarkan kehidupan bangsa kita pada segelintir pengusaha saja bukanlah kebijakan yang tepat. Apalagi pengusaha-pengusaha tersebut terbukti memiliki semangat kebangsaan yang patut dipertanyakan dan tidak memiliki akar budaya yang kuat dalam masyarakat kita.

Sementara itu, perkembangan ekonomi bangsa kita tertinggal jauh dibanding bangsa-bangsa lain di Asia bahkan di Asia Tenggara. Hal itu terjadi karena kita tidak dengan sungguh-sungguh mengenali, apalagi berusaha mengatasi masalah utama yang kita hadapi dalam perekonomian kita, yaitu ketimpangan-ketimpangan yang dengan kemajuan teknologi dan proses globalisasi tidak makin mengecil, bahkan makin melebar dan membuat struktur ekonomi kita sangat rentan.

Barangkali kita masih ingat betapa setelah tiga puluh tahun upaya pembangunan dalam masa Orde Baru, dengan deras arus investasi, dan tingkat pertumbuhan yang tinggi, sampai pada pertengahan dasa

warsa 1990-an Indonesia menjadi salah satu contoh pembangunan yang berhasil. Bersama dengan program swasembada pangan, keluarga berencana, serta pendidikan yang memberikan penekanan kepada pendidikan dasar, pembangunan Indonesia telah menghasilkan peningkatan kesejahteraan dan pengurangan kemiskinan secara signifikan. Sedemikian rupa kekaguman masyarakat internasional mengenai pembangunan Indonesia pada saat itu, sehingga pada tahun 1993 Bank Dunia memasukan Indonesia ke dalam kelompok beberapa negara berkembang di Asia yang disebut *East Asia Miracle*; negara-negara ini telah atau berpotensi menjadi "macan ekonomi" baru. Demikian optimisnya suasana pada waktu itu, sehingga diperkirakan bahwa pada peralihan milenium Indonesia sudah menjadi negara industri, dan tingkat kemiskinan sudah dapat dikendalikan dalam batas yang wajar bagi sebuah negara industri.

Di tengah gegap gempitanya ekonomi Indonesia yang ditandai dengan laju pertumbuhan yang tinggi, pada tahun 1996 pada puncaknya tingkat perekonomian kita, saya selaku Ketua Bappenas mengingatkan bahwa keberhasilan ekonomi pada saat itu telah menutup mata kita terhadap masalah besar yang dihadapi oleh perekonomian kita, yaitu masalah kesenjangan atau ketimpangan. Dalam sebuah buku yang diterbitkan pada tahun 1996, (*Pembangunan Untuk Rakyat, Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan, CIDES, 1996*), saya mempertanyakan konsep pembangunan ekonomi yang memberikan penekanan kepada pertumbuhan dan menggunakan pertumbuhan sebagai ukuran utama keberhasilan. Artinya kemajuan yang diukur melalui membesarnya produksi nasional tidak otomatis menjamin bahwa pertumbuhan tersebut mencerminkan peningkatan kesejahteraan secara merata. Masalah utamanya, seperti telah ditunjukkan di atas, adalah ketidakseimbangan dalam kemampuan dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang yang terbuka dalam proses pembangunan. Dengan proses pembangunan yang terus berlanjut, ketidakseimbangan itu cenderung makin membesar yang mengakibatkan makin melebarnya jurang kesenjangan.

Kesenjangan itu merupakan akibat dari tidak meratanya pemilikan sumber daya produksi dan produktivitas serta sistem distribusi dan pasarnya, di antara para pelaku ekonomi. Kelompok masyarakat dengan pemilikan faktor produksi terbatas dan produktivitas rendah yang menghasilkan tingkat

kesejahteraan rendah dihadapkan pada kelompok pelaku ekonomi maju, berkembang dan kuat.

Kesenjangan struktural ini tercermin baik dalam kegiatan produksi, distribusi, maupun permodalan. Dengan struktur yang seperti itu, perekonomian nasional menjadi kurang kukuh dan sangat rentan.

Penulis menyimpulkan bahwa apabila ekonomi Indonesia akan tumbuh secara berkesinambungan (*sustainable*), bahkan sesungguhnya untuk *survive* saja dalam persaingan global yang pada waktu itu mulai sudah tajam, maka “sistem dan tatanan sosial ekonomi bangsa Indonesia harus diperbaiki”. Kami di Bappenas pada waktu itu mencoba mencari jalan keluar, dengan mendukung sebuah konsep untuk menyempurnakan konsep pembangunan yang selama ini didasarkan pada pendekatan pertumbuhan, yang kemudian dikenal dengan ekonomi rakyat atau ekonomi kerakyatan.

Sampai saat ini memang belum ditemukan batasan ekonomi kerakyatan yang memuaskan semua pihak. Namun, sebagai pendekatan, ekonomi kerakyatan pada tahap awalnya dapat dikenal dari ciri-ciri pokoknya yang bersifat tradisional, skala usaha kecil, dan berbasis sumber daya setempat.

Dasar pandangan pendekatan ini adalah bahwa upaya yang dilakukan harus diarahkan langsung pada akar persoalannya, yaitu meningkatkan kemampuan rakyat. Bagian yang tertinggal dalam masyarakat harus ditingkatkan kemampuannya dengan mengembangkan dan mendinamisasikan potensinya, dengan kata lain, memberdayakannya.

Secara praktis upaya yang merupakan penerahan sumber daya untuk mengembangkan potensi ekonomi kerakyatan ini akan meningkatkan produktivitas rakyat sehingga baik sumber daya manusia maupun sumber daya alam di sekitar keberadaan rakyat dapat ditingkatkan produktivitasnya. Dengan demikian, rakyat dan lingkungannya mampu secara partisipatif menghasilkan dan menumbuhkan nilai tambah ekonomis. Rakyat miskin atau yang berada pada posisi belum termanfaatkan secara penuh potensinya akan meningkat bukan hanya ekonominya, tetapi juga harkat, martabat, rasa percaya diri, dan harga dirinya. Dengan demikian, dapatlah diartikan bahwa pemberdayaan ekonomi kerakyatan tidak saja menumbuhkan dan mengembangkan nilai tambah ekonomis, tetapi juga nilai tambah sosial dan nilai tambah budaya. Jadi dengan kata lain, partisipasi rakyat meningkatkan emansipasi rakyat.

Tetapi di tengah euphoria kesuksesan pembangunan ekonomi yang ditandai dengan pertumbuhan yang tinggi dan dimotori oleh investasi terutama yang bersumber dari luar negeri, suara itu bagai tenggelam. Bahkan banyak yang mencemooh dan menganggap sebagai tidak realistis, bahkan sebagai *nuisance*. Tetapi apa yang terjadi? Tidak lama sesudah

itu, ekonomi Indonesia runtuh diterjang badai krisis finansial yang dikenal sebagai krisis Asia. Memang bukan hanya Indonesia yang terserang, namun Indonesia yang paling parah terkena dampaknya yang membuktikan bahwa perekonomian Indonesia adalah yang paling rapuh. Negara-negara lain yang terserang krisis itu bersama-sama kita, sekarang bukan hanya sudah pulih, bahkan sudah memperoleh kembali momentum pertumbuhannya. Selain dari itu, beberapa ekonomi di Asia yang pada tahun 1993 “tidak masuk hitungan”, sekarang sudah menggeliat dan bergerak maju dengan kecepatan yang cukup pesat. Cina, jelas sedang menuju status sebagai salah satu raksasa ekonomi dunia. India dan Vietnam makin melaju. Di mana ekonomi Indonesia sementara itu? Ya, masih tertinggal di situ-situ saja. Ekonomi Indonesia masih belum lepas dari krisis.

Memang keadaan itu bukan hanya disebabkan oleh lemahnya sistem dan struktur perekonomian kita semata, tetapi juga oleh karena terjadinya krisis ekonomi dan krisis politik secara bersama. Krisis keuangan yang memicu krisis ekonomi itu telah menjadi katalisator dalam mempercepat dan memperbesar kekuatan reformasi dalam masyarakat yang menginginkan perubahan. Suatu situasi yang tidak dialami oleh negara-negara lain yang terkena dampak krisis keuangan itu. Perubahan yang terjadi di Indonesia bukan hanya pergantian pemerintahan saja tetapi telah memacu pula terjadinya reformasi politik, yang sekarang telah membuahkan hasil, yaitu mulai tegaknya demokrasi dan sistem pemerintahan yang didasarkan atas kedaulatan di tangan rakyat. Perubahan Undang-undang Dasar 1945 telah memungkinkan terjadinya pembaharuan dalam sistem politik dan pemerintahan yang tanpa adanya krisis mustahil bisa terjadi secepat itu. Pemilihan presiden secara langsung adalah satu buah hasil reformasi politik tersebut. Demikian pula terbentuknya sebuah lembaga perwakilan baru di mana para anggotanya langsung dipilih oleh rakyat, yakni Dewan Perwakilan Daerah, yang dapat menjadi kekuatan penyeimbang bagi lembaga perwakilan yang didominasi oleh partai politik, membawa angin segar dan diharapkan akan memperkuat sendi-sendi demokrasi kita.

Apabila dengan bangga kita bisa menyatakan bahwa reformasi politik yang berjalan di atas landasan reformasi konstitusional telah berlangsung dengan baik, sehingga Indonesia sekarang telah menjadi negara demokrasi ketiga terbesar di dunia, namun sebaliknya di bidang ekonomi kita seakan-akan mandek. Apabila dalam pembaharuan politik bangsa Indonesia telah memiliki desain yang jelas dan sekarang sedang dilaksanakan, maka di bidang ekonomi kita tidak memiliki peta atau *roadmap* yang serupa. Sebenarnya, sekarang ini merupakan saat yang tepat untuk kita menyusun kembali strategi pembangunan ekonomi kita dan membuat desain sistem dan bangunan ekonomi yang

tepat untuk masa depan. Pengalaman masa lalu --yang sukses maupun yang gagal- kekuatan dan kelemahan yang ada pada kita, kecenderungan ke depan, tantangan-tantangan yang dihadapi, baik karena kemajuan teknologi, globalisasi, dan persaingan harus menjadi parameter yang jelas dalam menyusun paradigma pembangunan baru itu.

Saat ini tepat sekali untuk mengonsolidasikan semua kekuatan ekonomi kita dan memobilisasikan segala potensinya. Strategi ekonomi kita harus disusun kembali; sumber kekuatannya harus berasal dalam diri dan atau bangsa kita sendiri; yang lainnya hanyalah melengkapi saja. Saya tidak bermaksud menimbulkan sentimen populis yang tidak realistis dan bertentangan dengan kaidah-kaidah ekonomi yang sehat. Saya juga tidak menganjurkan untuk kita mengabaikan prinsip ekonomi pasar yang sudah teruji ketangguhannya.

Memang ekonomi membutuhkan investasi untuk tumbuh, dan kalau kemampuan tabungan dalam negeri belum memadai harus terbuka kemungkinan dan daya tarik untuk masuknya modal dari luar negeri. Namun, harus dihindari suasana ketergantungan kepada sumber daya eksternal yang telah membius kita sekian lama, sehingga kita mengabaikan kemampuan dan potensi yang sesungguhnya dapat dikembangkan di dalam negeri. Jangan sampai kita disalahkan lagi oleh sejarah, karena melakukan kesalahan dua kali. Tidak bisa lagi ekonomi nasional disandarkan perkembangannya kepada segelintir kelompok pemodal, baik yang berasal dari dalam maupun luar negeri. Harus diciptakan basis ekonomi yang lebih kuat sehingga menjadi lebih kokoh. Saat ini tepat sekali untuk mengembalikan semangat kemandirian bangsa yang merupakan kelanjutan dan aktualisasi semangat kemerdekaan. Jangan kita membiarkan proses pemulihan ekonomi kita mengikuti pola dan menghasilkan kondisi ekonomi yang sama seperti sebelum krisis ekonomi.

Konsep ini tidak mempertanyakan pertumbuhan dengan keadilan sosial, karena seperti dikatakan oleh Donald Brown (1995), keduanya tidak harus diasumsikan sebagai "*incompatible or antithetical*". Konsep ini mencoba melepaskan diri dari perangkap "*zero-sum game*" dan "*trade off*". Ia bertitik tolak dari pandangan bahwa dengan pemerataan tercipta landasan yang lebih luas untuk pertumbuhan dan yang akan menjamin pertumbuhan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, seperti dikatakan oleh Kirdar dan Silk (1995), "*the pattern of growth is just as important as the rate of growth*". Yang dicari adalah seperti dikatakan Ranis, "*the right kind of growth*", yakni bukan yang vertikal menghasilkan "*trickle-down*", seperti yang terbukti tidak berhasil, tetapi yang bersifat horizontal (*horizontal flows*), yakni "*broadly based, employment intensive, and not compartmentalized*" (Ranis, 1995).

Pengalaman krisis menunjukkan bahwa yang ambruk bersama ekonomi kita --atau bahkan yang menyebabkan ambruknya ekonomi kita-- bukanlah ekonomi rakyat, tetapi usaha besar, kaum konglomerat yang besarnya ditopang oleh fasilitas serta kebijakan yang berpihak dan menguntungkan mereka, terutama dalam penyediaan modal melalui perbankan. Usaha ekonomi rakyat dan usaha kecil yang sedikit sekali menikmati fasilitas dan perlindungan, justru yang menopang ekonomi kita selama krisis. Bahkan banyak di antaranya yang justru berkembang selama krisis, pada saat mana satu per satu usaha besar rontok dan sekarang meninggalkan hutang yang harus dibayar oleh negara dan oleh generasi ke depan. Pada saat krisis, Koperasi Simpan Pinjam di Pekalongan justru meningkat kegiatannya, sehingga menurut sebuah sumber (Adi Sasono), perputarannya mencapai Rp. 50 sampai 70 miliar sehari. Sekarang koperasi tersebut sudah menyebar ke luar Pekalongan dan memiliki lebih dari 50 perwakilan. Lebih dekat dengan kampus ini, ada sebuah BMT yang merupakan satu di antara 100 BMT di mana ketika saya di Bappenas pada 1995 membantu melahirkannya dengan bekerja sama dengan Bank Indonesia. BMT itu bernama BMT Mardlotillah, berlokasi di Pasar Tanjungsari, Sumedang. Pada waktu didirikan tahun 1996 modalnya hanya Rp. 10 juta. Tahun lalu asetnya mencapai lebih dari Rp. 1 miliar. Hanya dalam waktu 7 tahun, justru pada saat parah-parahnya kondisi ekonomi bangsa kita, BMT ini tumbuh dan berkembang dan sekarang anggota dan nasabahnya mencapai lebih dari 3.600 orang.

Jadi tidak benar apabila dikatakan bahwa ekonomi kerakyatan sangat tergantung kepada proteksi Pemerintah dan tidak bisa hidup di alam sistem pasar. Yang terjadi adalah sebaliknya, yang terus menerus memerlukan proteksi justru adalah kaum konglomerat itu, yang dari lahirnya sudah dibiasakan dilindungi dan diberi fasilitas. Yang dibutuhkan oleh ekonomi kerakyatan adalah kerangka kebijakan atau "*regulatory framework*" yang memberinya kesempatan untuk bersaing secara adil dan wajar dalam sistem ekonomi apapun termasuk ekonomi pasar. Yang diperlukan adalah bimbingan dan akses kepada sumber daya, seperti yang selama ini hanya dinikmati oleh kelompok pemodal besar. Keberpihakan atau *affirmative action* untuk ekonomi kerakyatan atau usaha skala kecil semata-mata adalah untuk menyeimbangkan kesempatan dan menghilangkan ketidakadilan, sebagai akibat kebijakan-kebijakan yang sangat berpihak kepada kelompok-kelompok pengusaha besar selama ini

Koperasi sebagai wadah atau kumpulan manusia, terutama manusia yang apabila berusaha sendiri-sendiri lemah posisinya, merupakan instrumen yang tepat untuk meningkatkan harkat dan martabat manusia.

Upaya mewujudkan kemandirian sangat cocok dengan konsepsi koperasi karena kemandirian adalah

salah satu prinsip koperasi yang hakiki. Kemandirian bagi koperasi mengandung pengertian dapat berdiri sendiri, tanpa tergantung pada pihak lain, dilandasi oleh kepercayaan kepada pertimbangan, keputusan, kemampuan, dan usaha sendiri. Dalam kemandirian koperasi terkandung pula pengertian kebebasan yang bertanggung jawab, swadaya, berani mempertanggungjawabkan perbuatan sendiri, dan kehendak untuk mengelola diri sendiri. Dengan demikian, semangat pembangunan koperasi adalah sesuai dengan semangat dan nafas pembangunan yang berakar pada kemampuan bangsa sendiri, yakni pembangunan untuk mewujudkan kemandirian nasional.

Koperasi sesuai dengan watak sosialnya adalah wahana yang tepat untuk pembangunan yang berkeadilan. Koperasi sebagai gerakan lapisan masyarakat terbawah (*grassroots*), apabila lebih banyak dilibatkan dalam pembangunan, akan dapat menghasilkan pembangunan yang lebih merata, pembangunan yang tumbuh dari bawah, berakar di masyarakat dan mendapat dukungan rakyat. Antagonisme buruh dan majikan dalam koperasi tidak dikenal sehingga koperasi dapat menghimpun dan memobilisasi potensi masyarakat dalam suasana kebersamaan dan kekeluargaan.

Tidak berarti bahwa koperasi dapat dikelola tanpa memperhatikan prinsip-prinsip manajemen yang baik, yang memerlukan kaum profesional yang mampu menjalankan usaha. Justru ini salah satu tantangan yang harus dihadapi untuk dapat menumbuhkan koperasi sebagai badan usaha yang bukan hanya partisipatif dan demokratis, tetapi juga dikelola secara modern dengan efisiensi dan produktivitas yang tinggi. Dengan demikian, koperasi dapat tumbuh juga sebagai agen pembangunan dan agen pertumbuhan di samping fungsinya sebagai wahana kesejahteraan yang berkeadilan.

Kritisasi pembangunan koperasi yang senantiasa di alamatkan pada lembaga di luar sistem, atau pemerintah pada khususnya, relevan dan sangat wajar untuk saat itu. Karena sistem politik yang dibangun, serta budaya kekuasaan yang sentralistik di masa lalu, meniscayakan perubahan hanya bisa datang dari lapisan bawah. Sehingga, memungkinkan keluhan "ketidakberdayaan" koperasi diarahkan ke alamat itu. Namun bila wacana perkoperasian terus saja berputar sekitar itu, sementara *setting* sosial dan paradigma berkoperasi –sebagai anak kandung dari paradigma sosial– telah berubah secara signifikan, maka wacana itu menjadi kontra produktif dan kapiran. Selama koperasi hanya menjadi tanggung jawab *variable* eksternal, maka selama itu pula koperasi tetap menjadi objek penderita, sekaligus menjadi objek kepentingan yang tidak ada relevansinya dengan daya hidup gerakan koperasi.

Setidak-tidaknya ada tiga syarat dasar yang dibutuhkan untuk keberlangsungan gerakan koperasi di

Indonesia, yang selama ini sering diabaikan. Ketiga syarat dasar tersebut, adalah: (a) tersedianya kepentingan usaha yang sama dari para anggota, (b) pemimpin yang kuat dan amanah, dan (c) manajemen yang profesional.

Kajian tentang peran manusia dalam koperasi menjadi lebih menarik belakangan ini karena pertama, koperasi adalah organisasi ekonomi yang secara ideologis normatif memposisikan manusia sebagai faktor penting dalam proses maupun tujuan organisasi. Kedua, fakta empiris menunjukkan koperasi menghadapi masalah citra, rendahnya mutu manajemen sebagai akibat dari rendahnya mutu sumber daya manusia.

Pengurus dan karyawan adalah unsur "manusia" yang terlibat secara aktif dalam pelaksanaan usaha dan organisasi koperasi. Secara bersama-sama –ataupun saling menggantikan– menjadi pelaku organisasi yang aktif, dan berdiri di baris depan dalam menciptakan efektivitas organisasi. Dalam arti kinerja mereka memiliki dampak terhadap kepuasan pihak-pihak yang memiliki kaitan dengan koperasi, antara lain anggota sebagai pemilik dan pemanfaat, pemerintah sebagai pembina serta pihak mitra bisnis yang berperan sebagai pemasok, distributor, produsen, penyandang dana dan lain sebagainya. Dalam sistem manajemen koperasi, penciptaan kepuasan konsumen –khususnya anggota– bukan semata masalah strategi usaha, tetapi masalah identitas, yang sudah menjadi "keharusan normatif" bagi koperasi.

Sehubungan dengan itu, lulusan IKOPIN yang diharapkan menjadi SDM unggul bagi koperasi dapat menjadi pelopor dalam upaya mengoptimasi kinerja dan mutu layanan koperasi. Mutu layanan yang baiklah yang akan menjadi pemicu tumbuhnya partisipasi anggota. Dan partisipasi anggota inilah yang akan menggerakkan roda lembaga ekonomi yang memiliki karakter kerakyatan ini. Alhasil dapat disimpulkan koperasi yang memiliki kesadaran tentang kemandirianlah yang akan dapat tumbuh dan berkembang.

Demikianlah, sebagai kesimpulan koperasi adalah wadah yang paling tepat sebagai basis ekonomi kerakyatan. Sudah terbukti bahwa kegiatan produksi dan konsumsi yang apabila dikerjakan sendiri-sendiri oleh individu-individu yang lemah posisi ekonominya sulit bisa bersaing, tetapi melalui organisasi koperasi yang menerima tugas dari anggota untuk memperjuangkannya ternyata dapat berhasil jika dijalankan dengan baik dan benar.

Di situlah harapan saya, agar anda, para wisudawan/ wisudawati, mampu berperan aktif untuk mewujudkan aspirasi dan tuntutan rakyat akan perbaikan hidup masyarakat yang sesuai dengan amanat para pendiri Republik, dan khususnya jati diri bangsa kita. Menjadi tugas anda untuk mengembangkan koperasi sebagai inti gerakan pengembangan ekonomi kerakyatan.

Bahan Bacaan

- , (eds) (1985), *Cooperation in the Clash between Member-Participation, Organization Development, and Bureaucratic Tendencies*, London
- Bounds.G., and Johnson.A.J. (1994), *Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm*, Mc.Graw-Hill Inc., New York.
- Brautigam, Deborah (1995) "Reducing Poverty: Lesson from Taiwan", dalam Üner Kirdar dan Leonard Silk (ed.). *People: From Impoverishment to Empowerment*. New York: New York University Press.
- Brown, Donald (1995). "Poverty-Growth Dichotomy", dalam Üner Kirdar dan Leonard Silk (ed.). *People: From Impoverishment to Empowerment*. New York: New York University Press.
- Dulfer.E. (1974), *Operational Efficiency of Agricultural Cooperatives*, dalam *Developing Countries*, FAO, Rome.
- Hannel. Alfred (1985), *Basic Aspect of Cooperative Organization*, Marburg.
- Kartasmita, Ginandjar (1996) "Pembangunan Untuk Rakyat, Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan, CIDES, Jakarta
- Kotter.J.P., and Heskett.J.L. (1997), *Corporate Culture and Performance*, Terjmh., Prenhallindo, Simon &Schuster (Asia) Pte.Ltd.
- Munkner. Hans. (1985), *Toward Adjusted Patterns of Cooperatives in Developing Countries*, Bonn.
- Ranis, Gustav (1995) "Reducing Poverty: Horizontal Flows Instead of Trickle Down", dalam Üner Kirdar dan Leonard Silk (ed.). *People: From Impoverishment To Empowerment*. New York: New York University Press.
- UNDP (2003) "Human Development Index"
- Wallace. E. Jean (1995), *Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organization*, dalam *Administrative Science Quarterly*, 40, hal. 228-255.
- Wellington. Patricia. (1998), *Kaizen Strategies for Customer Care*, Terj. A.Sindoro, Interaksara, Batam.
- World Bank (1993) *The East Asian Miracle: Economic Growth and Public Policy*. Oxford: Oxford University Press.