

DILARANG MENGUTIP SEBAHAGIAN ATAU KESELURUHAN ISI  
JURNAL INI TANPA SEIZIN REDAKSI



---

Jurnal Ilmiah "Manajemen & Bisnis"  
Prgram Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Manajemen Koperasi Menuju Kewirausahaan Koperasi  
Arman D. Hutasuhut  
Vol. 01 No. 01 Oktober 2001  
Halaman 1-11

---

## MANAJEMEN KOPERASI MENUJU KEWIRAUSAHAAN KOPERASI

*Arman D. Hutasuhut*

**Abstrak.** *Koperasi merupakan salah satu bentuk badan usaha yang sesuai dengan kepribadian bangsa Indonesia yang pantas untuk ditumbuhkembangkan sebagai badan usaha penting dan bukan sebagai alternatif terakhir. Membentuk jiwa kewirausahaan koperasi di dalam diri para pengurus dan anggotanya adalah upaya awal untuk menuju keberhasilan gerakan koperasi di tanah air.*

**Kata Kunci:** *Koperasi, Manajemen Koperasi, Kewirausahaan Koperasi.*

## Pendahuluan

Dalam usaha pemulihan krisis ekonomi Indonesia dewasa ini, sesungguhnya koperasi mendapatkan peluang (*opportunity*) untuk tampil lebih eksis. Krisis ekonomi yang diawali dengan krisis nilai tukar dan kemudian membawa krisis hutang luar negeri, telah membuka mata semua pemerhati ekonomi bahwa "fundamental ekonomi" yang semula diyakini kesahihannya, ternyata hancur lebur. Para pengusaha besar konglomerat dan industri manufaktur yang selama ini diagung-agungkan membawa pertumbuhan ekonomi yang pesat pada rata-rata 7% pertahun, ternyata hanya merupakan wacana. Sebab, ternyata kebesaran mereka hanya ditopang oleh hutang luar negeri sebagai hasil perkoncoan dan praktik *mark-up* ekuitas, dan tidak karena variabel *endogenous* (yang tumbuh dari dalam) (Manurung, 2000).

Setelah dicanangkan oleh pendiri negara kita, bahwa koperasi merupakan lembaga ekonomi yang cocok dengan spirit masyarakatnya, yaitu azas kekeluargaan. Bahkan disebutkan oleh Hadhikusuma (2000). Kekeluargaan adalah azas yang memang sesuai dengan jiwa dan kepribadian bangsa Indonesia dan telah berurat akar dalam jiwa bangsa Indonesia. Namun sampai saat ini dalam kenyataannya peran koperasi untuk berkontribusi dalam perekonomian Indonesia belum mencapai taraf signifikan. Banyaknya masalah yang menghambat perkembangan koperasi di Indonesia menjadi problematik yang secara umum masih dihadapi.

Pencapaian misi mulia koperasi pada umumnya masih jauh dan idealisme semula. Koperasi yang seharusnya mempunyai amanah luhur, yaitu membantu pemerintah untuk mewujudkan keadilan ekonomi dan sosial, belum dapat menjalankan peranannya secara maksimal. Membangun koperasi menuju kepada peranan dan kedudukannya yang diharapkan merupakan hal yang sangat sulit, walau bukan merupakan hal yang tidak mungkin.

Oleh karena itu, tulisan ini tetap pada satu titik keyakinan, bahwa seburuk apapun keadaan koperasi saat ini, kalau semua komponen bergerak bersama, tentunya ada titik terang yang diharapkan muncul. Juga diharapkan mampu menjadi pencerahan bagi kita semua, tentang bagaimana koperasi dikembalikan kepada cita-cita para pendiri bangsa ini, menjadikan kegiatan ekonomi menjadi milik semua rakyat. Dengan demikian, kesenjangan ekonomi yang merembet pada kesenjangan sosial dan penyakit-penyakit masyarakat lainnya dapat dikurangi (Nuhung, 2002).

Citra koperasi di masyarakat saat ini identik dengan badan usaha marginal, yang hanya bisa hidup bila mendapat bantuan dari pemerintah. Hal ini sebenarnya tidak sepenuhnya benar, karena banyak koperasi yang bisa menjalankan usahanya tanpa bantuan pemerintah. Tantangan koperasi ke depan sebagai badan usaha adalah harus mampu bersaing secara sehat sesuai etika dan norma bisnis yang berlaku.

Pendapat mengenai keberadaan unit usaha koperasi dalam sistem ekonomi Indonesia, adalah: *Pertama* adalah yang mengutarakan perlunya mengkaji ulang apakah koperasi masih perlu dipertahankan keberadaannya dalam kegiatan ekonomi.

Secara implisit pendapat ini menghendaki agar kita tidak perlu mempertahankan koperasi sebagai unit usaha ekonomi. Pendapat ini mewakili pemikiran kanan baru (*new-right*) yang tidak begitu mempermasalahkan konsentrasi ekonomi di kalangan segelintir orang dalam masyarakat dan tidak menghendaki adanya pertanda pandangan populis di dalam masyarakat. *Kedua*, adalah pendapat yang memandang bahwa unit usaha koperasi dipandang perlu untuk dipertahankan sekadar untuk tidak dianggap menyeleweng dari UUD 1945.

Pendapat inilah yang selama ini hidup dalam pemikiran para birokrat pemerintahan. *Ketiga*, adalah pendapat yang menganggap bahwa koperasi sebagai organisasi ekonomi rakyat yang harus dikembangkan menjadi unit usaha yang kukuh dalam rangka proses demokratisasi ekonomi.

Pendapat ini mendasarkan pada semangat dan cita-cita kemerdekaan Indonesia yang ingin mengubah hubungan dialektik ekonomi, dari dialektik kolonial pada jaman penjajahan kepada dialektik hubungan ekonomi yang menjadikan rakyat sebagai kekuatan ekonomi (Sritua, 1997).

Tantangan bagi dunia usaha, terutama pengembangan Usaha Kecil Menengah, mencakup aspek yang luas, antara lain: peningkatan kualitas SDM dalam hal kemampuan manajemen, organisasi dan teknologi, kompetensi kewirausahaan, akses yang lebih luas terhadap permodalan, informasi pasar yang transparan, faktor input produksi lainnya, dan iklim usaha yang sehat yang mendukung inovasi, kewirausahaan dan praktek bisnis serta persaingan yang sehat (Haeruman, 2000).

### **Pengertian Koperasi**

Menurut Undang-undang No. 25/1992, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan (Sitio dan Tamba, 2001). Koperasi sebagai organisasi ekonomi yang berwatak sosial sebagai usaha bersama berdasar asas kekeluargaan dan gotong royong (Widiyanti, 94). Ropke menyatakan makna koperasi dipandang dari sudut organisasi ekonomi adalah suatu organisasi bisnis yang para pemilik/anggotanya adalah juga pelanggan utama perusahaan tersebut. Kriteria identitas koperasi akan merupakan dalil/prinsip identitas yang membedakan unit usaha koperasi dari unit usaha lainnya (Hendar dan Kusnadi, 1999).

Elemen yang terkandung dalam koperasi menurut *International Labour Organization* (Sitio dan Tamba, 2001) adalah:

- a. perkumpulan orang-orang,
- b. penggabungan orang-orang tersebut berdasarkan kesukarelaan,
- c. terdapat tujuan ekonomi yang ingin dicapai,

- d. koperasi yang dibentuk adalah suatu organisasi bisnis (badan usaha) yang diawasi dan dikendalikan secara demokratis,
- e. terdapat kontribusi yang adil terhadap modal yang dibutuhkan,
- f. anggota koperasi menerima resiko dan manfaat secara seimbang.

### **Prinsip-Prinsip Koperasi**

Perkoperasian adalah segala sesuatu yang menyangkut kehidupan Koperasi. Gerakan Koperasi adalah keseluruhan organisasi Koperasi dan kegiatan perkoperasian yang bersifat terpadu menuju tercapainya cita-cita bersama Koperasi. Perkoperasian di Indonesia diatur dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 yang berlandaskan Pancasila dan UUD 1945, dan bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur (Koperindo.com, 2001 )

Prinsip-prinsip atau sendi-sendi dasar Koperasi menurut UU No. 12 tahun 1967, adalah sebagai berikut.

- a. Sifat keanggotaannya sukarela dan terbuka untuk setiap warga negara Indonesia
- b. Rapat anggota merupakan kekuasaan tertinggi sebagai pencerminan demokrasi dalam koperasi
- c. Pembagian SHU diatur menurut jasa masing-masing anggota
- d. Adanya pembatasan bunga atas modal
- e. Mengembangkan kesejahteraan anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya
- f. Usaha dan ketatalaksanaannya bersifat terbuka
- g. Swadaya, swakarya, dan swasembada sebagai pencerminan prinsip dasar percaya pada diri sendiri

Menurut UU No. 25 Tahun 1992, prinsip-prinsip koperasi adalah sebagai berikut:

Prinsip-prinsip koperasi adalah:

- a. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka.
- b. Pengelolaan dilakukan secara demokratis.
- c. Pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota.
- d. Pemberian balas jasa tidak terkait dengan besarnya setoran modal.
- e. Kemandirian
- f. Pendidikan koperasi
- g. Kerja sama antar koperasi

### **Permasalahan Koperasi**

Untuk mampu bertahan di era globalisasi tentunya koperasi harus introspeksi

atas kondisi yang ada pada dirinya.. Tidak dapat dipungkiri bahwa hanya dengan mengenal jati diri koperasi secara benar maka kemungkinan bersaing dengan badan usaha lain akan terbuka. Jelas bahwa ditinjau dari sudut bentuk organisasinya, maka organisasi koperasi adalah SHO (*self-help* organisasi).

Intinya koperasi adalah badan usaha yang otonom. Problemnnya adalah otonomi koperasi sejauh ini menjadi tanda tanya besar. Karena bantuan pemerintah yang begitu besar menjadikan otonomi koperasi sulit terwujud. Dalam dataran konsepsional otonomi Koperasijuga mengandung implikasi bahwa badan usaha koperasi seharusnya lepas dari lembaga pemerintah, artinya organisasi koperasi bukan merupakan lembaga yang dilihat dari fungsinya adalah alat administrasi langsung dari pemerintah, yang mewujudkan tujuan-tujuan yang telah diputuskan dan ditetapkan oleh pemerintah (Rozi dan Hendri, 1997).

Masalah mutu sumberdaya manusia pada berbagai perangkat organisasi koperasi menjadi masalah yang menonjol dan mendapat sorotan. Subyakto (1996) mempunyai pandangan bahwa, kendala yang sangat mendasar dalam pemberdayaan koperasi dan usaha kecil adalah masalah sumberdaya manusia. Pengurus dan karyawan secara bersama-sama -ataupun saling menggantikan- menjadi pelaku organisasi yang aktif, dan menjadi front line staff dalam melayani anggota koperasi.

Keadaan saling menggantikan seperti itu, banyak terjadi dalam praktik manajemen koperasi di Indonesia. Kinerja front line staff memiliki dampak terhadap kepuasan pihak-pihak yang memiliki kaitan dengan pengembangan koperasi, antara lain adalah anggota sebagai pemilik dan pemanfaat, pemerintah sebagai pembina serta pihak mitra bisnis yang berperan sebagai pemasok, distributor, produsen, penyandang dana dan lain sebagainya.

### **Manajemen Koperasi**

Koperasi merupakan lembaga yang harus dikelola sebagaimana layaknya lembaga bisnis. Di dalam sebuah lembaga bisnis diperlukan sebuah pengelolaan yang efektif dan efisien yang dikenal dengan manajemen. Demikian juga dalam badan usaha koperasi, manajemen merupakan satu hak yang harus ada demi terwujudnya tujuan yang diharapkan.

Prof. Ewell Paul Roy mengatakan bahwa manajemen koperasi melibatkan 4 (empat) unsur yaitu: anggota, pengurus, manajer, dan karyawan. Seorang manajer harus bisa menciptakan kondisi yang mendorong para karyawan agar mempertahankan produktivitas yang tinggi. Karyawan merupakan penghubung antara manajemen dan anggota pelanggan (Hendrojogi, 1997).

Menurut Suharsono Sagir, sistem manajemen di lembaga koperasi harus mengarah kepada manajemen partisipatif yang di dalamnya terdapat kebersamaan, keterbukaan, sehingga setiap anggota koperasi baik yang turut dalam pengelolaan (kepengurusan usaha) ataupun yang di luar kepengurusan (anggota biasa), memiliki

rasa tanggung jawab bersama dalam organisasi koperasi (Anoraga dan Widiyanti, 1992).

A.H. Gopnar mengatakan bahwa manajemen koperasi pada dasarnya dapat ditelaah dan tiga sudut pandang, yaitu *organisasi, proses, dan gaya* (Hendar dan Kusnadi, 1999).

Dari sudut pandang *organisasi*, manajemen koperasi pada prinsipnya terbentuk dan tiga unsur: anggota, pengurus, dan karyawan. Dapat dibedakan struktur atau alat perlengkapan organisasi yang sepiantas adalah sama yaitu: Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas. Untuk itu, hendaknya dibedakan *antara fungsi organisasi dengan fungsi manajemen*. Unsur Pengawas seperti yang terdapat pada alat perlengkapan organisasi koperasi, pada hakekatnya adalah merupakan perpanjangan tangan dan anggota, untuk mendampingi Pengurus dalam melakukan fungsi kontrol sehari-hari terhadap jalannya roda organisasi dan usaha koperasi. Keberhasilan koperasi tergantung pada kerjasama ketiga unsur organisasi tersebut dalam mengembangkan organisasi dan usaha koperasi, yang dapat memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada anggota.

Dan sudut pandang *proses*, manajemen koperasi lebih mengutamakan demokrasi dalam pengambilan keputusan. Istilah satu orang satu suara (*one man one vote*) sudah mendarah daging dalam organisasi koperasi. Karena itu, manajemen koperasi ini sering dipandang kurang efisien, kurang efektif, dan sangat mahal.

Terakhir, ditinjau dan sudut pandang *gaya manajemen (management style)*, manajemen koperasi menganut gaya *partisipatif (participation management)*, di mana posisi anggota ditempatkan sebagai subjek dan manajemen yang aktif dalam mengendalikan manajemen perusahaannya.

Sitio dan Tamba (2001) menyatakan badan usaha koperasi di Indonesia memiliki manajemen koperasi yang dirunut berdasarkan perangkat organisasi koperasi, yaitu: Rapat anggota, pengurus, pengawas, dan pengelola.

Telah diuraikan sebelumnya bahwa, watak manajemen koperasi ialah gaya manajemen partisipatif. Pola umum manajemen koperasi yang partisipatif tersebut menggambarkan adanya interaksi antar unsur manajemen koperasi. Terdapat pembagian tugas (*job description*) pada masing-masing unsur. Demikian pula setiap unsur manajemen mempunyai lingkup keputusan (*decision area*) yang berbeda, kendatipun masih ada lingkup keputusan yang dilakukan secara bersama (*shared decision areas*)

Adapun lingkup keputusan masing-masing unsur manajemen koperasi adalah sebagai berikut (Sitio dan Tamba, 2001):

*a. Rapat Anggota* merupakan pemegang kuasa tertinggi dalam menetapkan

kebijakan umum di bidang organisasi, manajemen, dan usaha koperasi. Kebijakan yang sifatnya sangat strategis dirumuskan dan ditetapkan pada forum Rapat Anggota. Umumnya, Rapat Anggota diselenggarakan sekali setahun.

*b. Pengurus* dipilih dan diberhentikan oleh rapat anggota. Dengan demikian, Pengurus dapat dikatakan sebagai pemegang kuasa Rapat Anggota dalam mengoperasionalkan kebijakan-kebijakan strategis yang ditetapkan Rapat Anggota. Penguruslah yang mewujudkan arah kebijakan strategis yang menyangkut organisasi maupun usaha.

*c. Pengawas* mewakili anggota untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan yang dilaksanakan oleh Pengurus. Pengawas dipilih dan diberhentikan oleh Rapat Anggota. Oleh sebab itu, dalam struktur organisasi koperasi, posisi Pengawas dan Pengurus adalah sama.

*d. Pengelola* adalah tim manajemen yang diangkat dan diberhentikan oleh Pengurus, untuk melaksanakan teknis operasional di bidang usaha. Hubungan Pengelola usaha (*managing director*) dengan pengurus koperasi adalah hubungan kerja atas dasar perikatan dalam bentuk perjanjian atau kontrak kerja.

### **Kewirausahaan Koperasi**

Secara definitif seorang wirausaha termasuk wirausaha koperasi adalah orang yang mempunyai kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan guna mengambil keuntungan darinya dan mengambil tindakan yang tepat guna memastikan sukses (Meredith, *et al*, 1984).

Para wirausaha koperasi adalah orang yang mempunyai sikap mental positif yang berorientasi pada tindakan dan mempunyai motivasi tinggi dalam mengambil risiko pada saat mengejar tujuannya. Tetapi mereka juga orang-orang yang cermat dan penuh perhitungan dalam mengambil keputusan tentang sesuatu yang hendak dikerjakan, Setiap mengambil keputusan tidak didasarkan pada metode coba-coba, melainkan dipelajari setiap peluang bisnis dengan mengumpulkan informasi-informasi yang berharga bagi keputusan yang hendak dibuat.

Selanjutnya menurut Meredith (1984) para wirausaha (termasuk wirausaha koperasi) mempunyai ciri dan watak yang berlainan dengan individu kebanyakan. Ciri-ciri dan watak tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Mempunyai kepercayaan yang kuat pada diri sendiri.
- b. Berorientasi pada tugas dan hasil yang didorong oleh kebutuhan untuk berprestasi, berorientasi pada keuntungan, mempunyai ketekunan dan ketabahan, mempunyai tekad kerja keras, dan mempunyai energi inisiatif.
- c. Mempunyai kemampuan dalam mengambil risiko dan mengambil keputusan-

keputusan secara cepat dan cermat.

- d. Mempunyai jiwa kepemimpinan, suka bergaul dan suka menanggapi saran-saran dan kritik.
- e. Berjiwa inovatif, kreatif dan tekun.
- f. Berorientasi ke masa depan.

Kewirausahaan koperasi adalah suatu sikap mental positif dalam berusaha secara koperatif dengan mengambil prakarsa inovatif serta keberanian mengambil risiko dan berpegang teguh pada prinsip identitas koperasi dalam mewujudkan terpenuhinya kebutuhan nyata serta peningkatan kesejahteraan bersama (Hendar dan Kusnadi, 1999). Dan definisi tersebut terkandung beberapa unsur yang patut diperhatikan seperti penjelasan di bawah ini.

Kewirausahaan koperasi merupakan sikap mental positif dalam berusaha secara koperatif. Ini berarti wirausaha koperasi (orang yang melaksanakan kewirausahaan koperasi) harus mempunyai keinginan untuk memajukan organisasi koperasi, baik itu usaha koperasi maupun usaha anggotanya. Usaha itu harus dilakukan secara koperatif dalam arti setiap kegiatan usaha koperasi harus mementingkan kebutuhan anggotanya.

Tugas utama wirausaha koperasi adalah mengambil prakarsa inovatif, artinya berusaha mencari, menemukan dan memanfaatkan peluang yang ada demi kepentingan bersama (Drucker, 1988). Bertindak inovatif tidak hanya dilakukan pada saat memulai usaha tetapi juga pada saat usaha itu berjalan, bahkan pada saat usaha koperasi berada dalam kemunduran. Pada saat memulai usaha agar koperasi dapat tumbuh dengan cepat dan menghasilkan. Kemudian pada saat usaha koperasi berjalan, agar koperasi paling tidak dapat mempertahankan eksistensi usaha koperasi yang sudah berjalan dengan lancar. Perihal yang lebih penting adalah tindakan inovatif pada saat usaha koperasi berada dalam kemunduran (stagnasi). Pada saat itu wirausaha koperasi diperlukan agar koperasi berada pada siklus hidup yang baru.

Wirausaha koperasi harus mempunyai keberanian mengambil risiko. Karena dunia penuh dengan ketidakpastian, sehingga hal-hal yang diharapkan kadang-kadang tidak sesuai dengan kenyataan yang terjadi di lapangan. Oleh karena itu dalam menghadapi situasi semacam itu diperlukan seorang wirausaha yang mempunyai kemampuan mengambil risiko. Tentu saja pengambilan risiko ini dilakukan dengan perhitungan-perhitungan yang cermat.

Pada koperasi risiko-risiko yang ditimbulkan oleh ketidakpastian sedikit berkurang oleh orientasi usahanya yang lebih banyak di pasar internal. Pasar internal memungkinkan setiap usaha menjadi beban koperasi dan anggotanya karena koperasi adalah milik anggota. Oleh karena itu secara nalar tidak mungkin anggota merugikan koperasinya. Kalaupun terjadi kerugian dalam kegiatan operasional, maka risiko tersebut akan ditanggung bersama-sama, sehingga risiko per anggota menjadi relatif kecil.

Tetapi bila orientasi usaha koperasi lebih banyak ke pasar eksternal seperti KUD,



maka risiko yang ditimbulkan oleh ketidakpastian akan mempunyai bobot yang sama dengan risiko yang dihadapi oleh pesaingnya. Dalam kondisi ini tugas wirausaha koperasi lebih berat dibanding dengan wirausaha koperasi yang lebih banyak orientasinya di pasar internal.

Kegiatan wirausaha koperasi harus berpegang teguh pada prinsip identitas koperasi, yaitu anggota sebagai pemilik dan, sekaligus sebagai pelanggan. Kepentingan anggota harus diutamakan agar anggota mau berpartisipasi aktif terhadap koperasi. Karena itu wirausaha koperasi bertugas meningkatkan pelayanan dengan jalan menyediakan berbagai kebutuhan anggotanya.

Tujuan utama setiap wirausaha koperasi adalah memenuhi kebutuhan nyata anggota koperasi dan meningkatkan kesejahteraan bersama. Tugas seorang wirausaha koperasi sebenarnya cukup berat karena banyak pihak yang berkepentingan di lingkungan koperasi, seperti anggota, perusahaan koperasi, karyawan, masyarakat di sekitarnya, dan lain-lain. Seorang wirausaha koperasi terkadang dihadapkan pada masalah konflik kepentingan di antara masing-masing pihak. Bila ia lebih mementingkan usaha koperasi, otomatis ia harus berorientasi di pasar eksternal dan hal ini berarti mengurangi nilai pelayanan terhadap anggota. Sebaliknya bila orientasinya di pasar internal dengan mengutamakan kepentingan anggota, maka yang menjadi korban adalah pertumbuhan koperasi.

Kewirausahaan dalam koperasi dapat dilakukan oleh anggota, manajer, birokrat yang berperan dalam pembangunan koperasi dan katalis, yaitu orang yang peduli terhadap pengembangan koperasi. Keempat jenis wirausaha koperasi ini tentunya mempunyai kebebasan bertindak dan insentif yang berbeda-beda yang selanjutnya menentukan tingkat efektivitas yang berbeda-beda pula.

### **Daftar Pustaka**

- Anoraga, Panji dan Widiyanti, Ninik. 1992. *Dinamika Koperasi*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Arief, Sritua. 1997. *Koperasi Sebagai Organisasi Ekonomi Rakyat, dalam Pembangunanisme dan Ekonomi Indonesia. Pemberdayaan Rakyat dalam Arus Globalisasi*. CSPM dan Zaman. Jakarta.
- Drucker, Peter F. 1988. *Inovasi dan Kewiraswastaan, Praktek dan Dasar-Dasar*. Erlangga. Jakarta, dalam Hendar dan Kusnadi. 1999. *Ekonomi Koperasi untuk Perguruan Tinggi*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Haeruman, H. 2000. "Peningkatan Daya Saing Industri Kecil untuk Mendukung Program PEL". Makalah Seminar Peningkatan Daya Saing. Graha Sucofindo. Jakarta

- Hendar dan Kusnadi, 1999. *Ekonomi Koperasi untuk Perguruan Tinggi*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Hendrojogi. 1997. *Koperasi: Azas-azas, Teori dan Praktek*. RajaGrafindo. Jakarta. Koperindo.com. <http://www.Koperindo.com>.
- Manurung, 2000. "Perkoperasian Di Indonesia: Masalah, Peluang dan Tantangannya di Masa Depan". *Economics e-Journal*, 28 Januari 2000,
- Meredith, 1984. *Kewirausahaan, Teori dan Praktek*, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, dalam Hendar dan Kusnadi, 1999. *Ekonomi Koperasi untuk Perguruan Tinggi*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Rozi dan Hendri. 1997. *Kapan dan Bilamana Berkoperasi*. Unri Press. Riau.
- Sitio, Arifin dan Tamba, Halomoan. 2001. *Koperasi: Teori dan Praktek*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Subyakto, 1996. "*Mutu Layanan dalam Perilaku Organisasi Koperasi*". <http://ln.doubleclick.net>.
- Widiyanti, Ninik, 1994. *Manajemen Koperasi*. Rineka Cipta. Jakarta.