



TATAKELOLA KOPERASI DI SALATIGA*

Tri Budiyo, Christina Maya Indah Susilowati

Fakultas Hukum Universitas Kristen Salatiga
 Jl. Diponegoro Nomor 52- 60 Salatiga, 50711
 trbuuksw61@yahoo.com; mayauksw@yahoo.co.id

Abstract

The cooperative governance without based on good cooperative governance will make a negative impact for healthy of cooperative and for the sustainable development in having prosperous to member. This research is used social legal approach. This analysis of research is giving contribution in reflection of cooperative governance in Salatiga. The cooperative governance principle is a frame work in the form of role, rule, and relationship in cooperative organ with the derivation in directing and controlling effort to realize the goal of cooperative. Good cooperative governance arise from ethics and rule.

Keywords: Good Governance; Cooperative

Abstrak

Tata kelola koperasi yang tidak berbasis pada prinsip good cooperative governance berpotensi memunculkan dampak buruk bagi kesehatan koperasi dan kelangsungan pengembangan bagi koperasi yang seharusnya dipupuk pada upaya untuk mensejahterakan anggota. Kajian penelitian dilakukan dengan pendekatan juridis sosiologis. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam merefleksikan penatakelolaan koperasi di Kota Salatiga. Tatakelola Koperasi adalah kerangka kerja (framework) dalam bentuk peran (role), aturan (rule) dan pola keterhubungan (relationship) dari organ-organ Koperasi beserta dengan turunannya dalam mengarahkan dan mengendalikan usaha, untuk mewujudkan maksud dan tujuan Koperasi. Good cooperative governance didorong dari dua sisi, yaitu etika dan peraturan

Kata Kunci: Tata kelola; Koperasi

A. Pendahuluan

1. Latar Belakang Permasalahan

Koperasi merupakan organisasi ekonomi yang memiliki ciri yang berbeda jika dibandingkan dengan organisasi ekonomi lain. Perbedaan ini, terletak pada sistem nilai etis yang melandasi kehidupannya dan terjabar dalam prinsip-prinsipnya yang kemudian berfungsi sebagai norma-norma etis untuk mempolakan tata laku koperasi sebagai organisasi ekonomi. Ciri utama koperasi terletak pada kerjasama para anggota dengan tujuan untuk mencapai kesejahteraan hidup bersama. Karakter inilah yang terumus sebagai prinsip *self-help* atau menolong diri sendiri.

Dalam perspektif yuridis, Koperasi

memiliki landasan ideal yakni Pancasila, landasan konstitusional bersumber UUD 1945, dan landasan operasional UU Perkoperasian. Pasal 33 ayat (1) UUD 1945 tegas dinyatakan bahwa: “Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan”. Bentuk perekonomian berasas kekeluargaan disarikan dalam wadah koperasi yang berkedudukan sebagai “soko guru perekonomian nasional” dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam sistem perekonomian nasional. Landasan operasional Koperasi adalah UU No. 25 Tahun 1992. UU No. 25 Tahun 1992 telah diubah dengan UU No. 17 Tahun 2012, namun karena UU No. 17 Tahun 2012

* Penelitian Hibah Bersaing dengan Sumber Pendanaan Hibah Bersaing Dikti Tahun 2016 Tahun ke-2.

dipandang memiliki kelemahan yang bersifat prinsipil UU tersebut dibatalkan melalui *judicial review* oleh Mahkamah Konstitusi (MK) melalui putusan MK No. 65/PUU-XI/2013, dan Putusan MK No. 28/PUU-XI/2013, UU No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian berlaku untuk sementara waktu sampai terbentuknya undang-undang yang baru.

Koperasi di Indonesia tidak semata-mata dipandang sebagai bentuk perusahaan yang mempunyai asas dan prinsip yang khas, namun koperasi juga dipandang sebagai alat untuk membangun sistem perekonomian Indonesia. Koperasi diharapkan dapat mengembangkan potensi ekonomi rakyat dan mewujudkan demokrasi ekonomi yang sesuai dengan yang diamanatkan dalam UUD 1945. Pada saat ini Koperasi berada pada titik nadir, oleh karena dasar legalitas operasional koperasi yaitu UU No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian telah kehilangan kekuatan hukum keberlakuannya. Oleh karena itu, penelitian ini ingin memberikan model tata kelola Koperasi yang baik (*good cooperative governance*) agar Koperasi dapat memerankan amanatnya.

2. Kerangka Teori

Konsep *cooperative governance* sejatinya adalah bagian dari *corporate governance* dengan karakteristik khusus koperasi sebagai lembaga ekonomi yang berwatak sosial. Sekalipun harus diakui bahwa terma *governance* pada mulanya dikaitkan dengan *government* dalam rangka menciptakan tatacara pengelolaan pemerintah yang baik (Effendi, 2005), namun dalam perkembangannya kajian *corporate governance* berkembang jauh lebih pesat. Banyak pemikir yang mengembangkan konsep tatakelola perusahaan. Per Lekvall, dalam bukunya *The Nordic Corporate Governance Model* menyatakan: 'By *corporate governance* we mean the framework through which a company is governed in order to ensure that the company is run in the best interest of its owners (Lekvall, 2014).

Greg Shailer mengemukakan: '*Corporate governance* broadly refers to the

mechanisms, processes and relations by which corporations are controlled and directed (Shailer, 2004). Center for European Policy Study (CEPS) mengkonsepkan (*good*) *corporate governance* sebagai keseluruhan perangkat yang dibentuk mulai dari hak (*right*), proses, dan pengendalian baik yang ada di dalam maupun di luar manajemen (Sutedi, 2012). Dengan catatan, bahwa hak di sini adalah hak dari seluruh *stakeholders* dan bukan hanya terbatas pada satu *stakeholder* saja.

Karakteristik khusus yang membedakan Koperasi dengan bentuk usaha yang lain ada pada motivasi yang mengikat anggota yang bergabung dalam Koperasi. R.M. Margono Djojohadikoesoemo, mengkonstatasi Koperasi sebagai perkumpulan orang-orang yang dengan sukanya sendiri hendak bekerjasama untuk memajukan ekonominya. Mohamad Hatta, dalam bukunya *The Cooperative Movement in Indonesia*, mengungkapkan bahwa Koperasi adalah usaha bersama untuk memperbaiki nasib penghidupan ekonomi berdasarkan tolong menolong (Hasan, 1987). Pemikiran Hatta ini memiliki kesejajaran pandangan dengan apa yang dikemukakan oleh H. Calvert sebagaimana dikutip oleh Hans H. Munkner dalam bukunya *Co-Operative Principles and Co-Operative Law*, yang menyatakan bahwa Koperasi adalah suatu bentuk organisasi dimana orang-orang bergabung secara sukarela, sebagai manusia, atas dasar persamaan untuk memajukan kepentingan ekonomi bagi dirinya sendiri (Munkner, 2011). Hatta, yang diakui sebagai arsitek Pasal 33 UUD 1945 secara sadar memposisikan Koperasi sebagai soko guru perekonomian nasional dengan mendasarkan pada argumentasi pemikiran: (a) Koperasi mendidik sikap *self-helping*; (b) Koperasi mempunyai sifat kemasyarakatan, di mana kepentingan masyarakat harus lebih diutamakan daripada kepentingan diri atau golongan sendiri; (c) Koperasi digali dan dikembangkan dari budaya asli bangsa Indonesia (Sudarsono & Edilius, 2010); (4) Koperasi menentang segala paham yang berbau individualisme dan kapitalisme.

Berdasarkan konsep Koperasi tersebut, prinsip Koperasi diletakkan dan dirumuskan. Pada dasarnya, orang-orang sepakat untuk saling bekerjasama karena prinsip yang tercakup dalam Koperasi adalah tolong menolong melalui perkumpulan. Dalam prinsip tolong menolong melalui perkumpulan, ada dua prinsip yang tersirat didalamnya yang secara jelas menunjukkan karakteristik Koperasi, yaitu 'prinsip peningkatan ekonomi anggota' dan 'prinsip identitas'. Prinsip peningkatan ekonomi anggota memiliki makna bahwa tugas utama Koperasi adalah untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya dan atas dasar kepentingan ekonominya sendiri, sedangkan prinsip identitas memiliki makna bahwa keanggotaan Koperasi bersifat terbuka, sehingga Koperasi terbuka untuk setiap orang yang hendak berpartisipasi secara aktif serta mampu bertanggung jawab atas kerjanya. Hal terakhir merupakan prinsip identitas yang memberikan watak khusus pada Koperasi sebagai organisasi swadaya (Munkner, 2011).

3. Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti pada tahun 2015 telah melakukan penelitian tentang Pergeseran Politik Hukum Koperasi Dalam UU No. 25 Tahun 1992 dan UU No. 17 Tahun 2012 serta Putusan Mahkamah Konstitusi No.28 PUU-XI/2013. Pemberlakuan UU No. 17 Tahun 2012 sejatinya merupakan upaya yang dilakukan oleh Pemerintah dan Legislator untuk memperbaiki dasar-hukum operasional Perkoperasian di Indonesia, namun pergeseran politik hukum dalam UU Perkoperasian dalam UU No. 17 Tahun 2012 telah mengakibatkan Koperasi kehilangan marwahnya sebagai lembaga ekonomi yang diharapkan mampu mengartikulasikan *values-ethics* Koperasi, sehingga Koperasi tidak berbeda dengan lembaga ekonomi lain di luar Koperasi. Oleh karenanya, dirasa perlu membangun suatu model tata kelola koperasi yang baik.

4. Permasalahan dan Tujuan Penelitian

Bertitik tolak dari persoalan tersebut, yang menjadi isu penelitian ini adalah

bagaimana model tata kelola koperasi yang baik diadaptasi dalam ruang lingkup kegiatan koperasi di Salatiga? Tujuan penelitian ini adalah untuk mengelaborasi model tata kelola koperasi yang baik dalam lingkup kegiatan koperasi khususnya di Salatiga.

5. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan berpendekatan socio-legal (Ibrahim, 2007). Tipe penelitian yang digunakan adalah penelitian eksploratif, dengan tujuan untuk menemukan/memperoleh fakta/*fact finding* (Soekanto, 1986). Terkait dengan problematika penatakelolaan koperasi dalam mengadaptasi model tata kelola untuk membangun tata kelola koperasi yang baik. Data primer digali dengan melakukan *indepth interview* terhadap pengurus koperasi, pengelola koperasi, pengawas koperasi, dan anggota koperasi, serta dinas koperasi Salatiga dan diolah dalam metode analisis data kualitatif.

B. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini mengkaji 13 Koperasi yang ada dan beroperasi di Salatiga. Dari 13 (tiga belas) Koperasi yang diteliti, diperoleh data bahwa semua Koperasi telah memiliki status sebagai Badan Hukum (BH). Koperasi sebagai badan hukum, memiliki implikasi bahwa Koperasi merupakan subjek hukum. Ini berarti, Koperasi menjadi pendukung hak dan kewajiban, dapat memiliki kekayaan dan dapat memiliki kewajiban, serta dapat menuntut dan dituntut. Koperasi memiliki karakter sebagai badan hukum buatan (*artificial legal entity*), yang memiliki peran penting dalam kegiatan perekonomian yang utama dan sejalan dengan perkembangan koperasi. Kedudukan koperasi sebagai subjek hukum memiliki dimensi penting, yakni masalah *rechtsbekwaam* (kecakapan secara hukum), *rechtsbevoegd*/kecakapan secara hukum (Budiyo, 2012). Orang yang memiliki kecakapan (*valid in law*) tidak secara otomatis memiliki kompetensi (*competence in law*). Kompetensi berkaitan dengan perwenangan untuk melakukan suatu perbuatan hukum. Permasalahan kecakapan dan kewenangan memiliki implikasi pada sah

tidaknya suatu perbuatan hukum yang dilakukannya.

Implikasi dari status ini adalah bahwa Koperasi merupakan subjek hukum, yaitu Koperasi sebagai pendukung hak dan kewajiban. Koperasi dapat memiliki hak (kekayaan), dapat memiliki kewajiban, dapat menuntut, dan dapat dituntut. Dengan statusnya sebagai subjek hukum, berlaku doktrin keterpisahan (*separation doctrine*). Dengan doktrin ini, sejatinya antara Koperasi dengan anggotanya merupakan subjek hukum yang terpisah. Artinya, Koperasi adalah subjek hukum, sementara anggota adalah subjek hukum juga.

Sementara rata-rata daur hidup Koperasi adalah 14,5 tahun. Umur perusahaan adalah lamanya sebuah perusahaan berdiri, berkembang dan bertahan. Usia perusahaan sejatinya berkorelasi dengan tingkat ketahanan dan kepercayaan konsumen terhadap perusahaan ("Umur Perusahaan: Definisi dan Analisis Selama 4 tahun," n.d.). Sebuah perusahaan dapat dikatakan sukses apabila telah melewati 5-10 tahun, perusahaan tersebut tetap berdiri atau bahkan terus berkembang serta mengalami kemajuan yang signifikan. Dengan melihat indikator ini, sejatinya Koperasi dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang sukses dapat bertahan melampaui masa kritis, yaitu 5-10 tahun.

Sekalipun demikian, rata-rata daur hidup Koperasi tersebut sebenarnya jauh di bawah daur hidup Koperasi yang ditetapkan dalam Anggaran Dasar (AD), yaitu Koperasi didirikan untuk jangka waktu 75 (tujuh puluh lima) tahun dan setelah itu dapat diperpanjang lagi. Dengan demikian, rata-rata usia Koperasi tersebut masih jauh di bawah daur hidup gelombang pertama. Secara empiris, hanya ada 2 (dua) Koperasi yang memiliki usia di atas 40 tahun, yaitu Koperasi Jaya Eka Sakti dan Koperasi Daya Manunggal Damatex-Timatex.

Dari 13 (tiga belas) Koperasi yang diteliti, diperoleh data bahwa semua Koperasi telah memiliki AD. Anggaran Dasar Koperasi adalah aturan dasar tertulis yang memuat keterangan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 UU No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Anggaran Dasar Koperasi

memuat ketentuan-ketentuan pokok mengenai tata laksana organisasi, cara kerja, kegiatan usaha, kewajiban-kewajiban resiko yang harus ditanggung dan keadaan apabila terjadi sesuatu yang menyebabkan berhentinya organisasi Koperasi.

Anggaran Dasar bagi perusahaan (termasuk di dalamnya adalah Koperasi), adalah konstitusi perusahaan (*corporate constitution*). AD pada dasarnya menjadi rujukan dalam pengelolaan Koperasi yang kedudukannya di bawah peraturan perundang-undangan yang keberlakuannya bersifat memaksa. Secara teoritik, AD seharusnya berkembang mengikuti perkembangan kondisi empiriknya. Dengan demikian, perubahan AD pada dasarnya merupakan keniscayaan. Materi perubahan anggaran dasar koperasi dapat menyangkut beberapa hal sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan koperasi. Perubahan anggaran dasar koperasi yang menyangkut perubahan bidang usaha, penggabungan atau pembagian koperasi wajib mendapat pengesahan dari pejabat yang berwenang.

Bertitik tolak dari data tersebut di atas, diperoleh data ada 7 (tujuh) Koperasi yang telah melakukan perubahan AD. Jika ditilik dari masa berlakunya, AD Koperasi Eka Jaya Sakti memiliki masa berlaku yang paling panjang, yaitu 34 tahun dan AD Koperasi Daya Manunggal memiliki masa berlaku 30 tahun. Baru setelah itu, AD Koperasi diubah. Bagi Koperasi yang melakukan perubahan anggaran dasar, rata-rata perubahan AD terjadi dalam jangka waktu 15 tahun. Jangka waktu terpanjang perubahan AD adalah 34 tahun, sementara jangka waktu perubahan terpendek adalah 3 tahun.

Dalam sistem hukum Indonesia organ yang dapat menjalankan fungsi untuk melakukan perbuatan hukum atas koperasi adalah Pengurus. Pengurus koperasi adalah orang-orang yang bertanggung jawab dalam pengelolaan koperasi. Fungsi dasar dari Pengurus Koperasi adalah menjalankan kegiatan usaha Koperasi untuk mewujudkan maksud dan tujuan Koperasi sebagaimana dirumuskan dalam AD Koperasi, dan mewakili Koperasi baik di depan maupun di luar pengadilan. Kedua fungsi tersebut biasa dirumuskan sebagai tugas pengurusan dan

tugas representasi. Pengurus koperasi terdiridari Ketua dan wakil ketua. Sekretaris dan wakilnya serta bendahara koperasi dan wakilnya. Jumlahnya tidak harus tergantung besar kecilnya koperasi yang dimiliki. Pengurus Koperasi jumlahnya berkisar antara 3-11 orang, dan diawasi oleh Pengawas.

Adapun visi dan misi koperasi sebagaimana hasil penelitian dapat dikemukakan bahwa hampir semua Koperasi yang diteliti memiliki visi, misi dan moto sebagai cerminan dari budaya perusahaan. Namun, tidak semua Koperasi memilikinya secara lengkap. Visi dan misi sejatinya adalah pedoman (*guidance*) yang memberikan arah bagaimana Koperasi harus dikembangkan. Oleh sebab itu, visi dan misi Koperasi memiliki peran yang sangat penting. Namun demikian dari data penelitian ditemukan Koperasi yang idak memiliki visi dan misi, atau setidaknya visi dan misi tidak dirumuskan secara tegas. Selain visi dan misi, sebagian besar Koperasi memiliki moto sebagai slogan usaha. Pembuatan slogan bertujuan untuk memudahkan mengingat setiap bentuk ekspresi dari sebuah ide atau visi-misi.

Koperasi juga memiliki target usaha. Dalam memetakan target, ada Koperasi yang merumuskan secara umum, tetapi ada pula Koperasi yang membagi dan menggolongkan target kedalam berbagai klasifikasi. Misalnya, Koperasi Artha Mulia mengelompokkan target ke dalam target jangka pendek dan target jangka panjang. Koperasi Eka Persada memilah menjadi target simpanan dan target pinjaman. Koperasi yang memilah target lebih terperinci dapat ditemukan pada Koperasi Eka Jaya Sakti, yaitu target organisasi, target SDM, dan target keuangan. Sementara Koperasi Manunggal Damatex-Timatex mentarget pada aspek kesehatan, yaitu Sehat organisasi, sehat mental, dan sehat usaha.

Dalam mengelola kegiatan usaha, *Standart Operating Procedure* (SOP) menjadi indikator yang penting. SOP selain menjadi pedoman kerja satu unit atau bagian, juga menjadi dasar bagaimana interaksi antarorgan/bagian/unit seharusnya dilaksanakan. Dari 13 (tiga belas) Koperasi yang diteliti, hanya 3 (tiga) Koperasi yang terkategori memiliki SOP yang lengkap,

sedangkan 10 (sepuluh) Koperasi lainnya memiliki SOP tetapi tidak lengkap. Koperasi yang memiliki SOP lengkap juga memiliki usia usaha yang cukup panjang. Apabila dikaitkan ideal usaha (Koperasi) yang baik, harus ditopang dengan SOP yang lengkap sehingga masing-masing bagian memiliki pedoman yang dapat dipergunakan untuk mengukur profesionalitas kerja dan juga dapat dipergunakan untuk membangun interaksi antar bagian. Suatu tatakelola organisasi yang baik (termasuk didalamnya Koperasi) dipumpunkan pada rule, role dan relation. *Rule* pada umumnya didasarkan pada ketersediaan aturan hukum, AD, dan SOP. Sementara *role* dan *relation* dipumpunkan pada SOP. Ketersediaan SOP yang lengkap akan memudahkan *role* dan perankan dan *rule* dijalankan. Dari indikator ini, sebagian besar Koperasi belum dapat dikategorikan sebagai Koperasi yang bertatakelola yang baik.

Dalam menjalankan usahanya, Koperasi harus memenuhi standar pengelolaan berdasarkan norma/kaidah yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan atau dalam AD Koperasi. Dengan kata lain, pemenuhan tuntutan norma/kaidah adalah standar minimum yang harus dipenuhi oleh pengelola Koperasi.

Tabel 1.
Kompilasi Aturan Hukum, Pedoman Tatakelola, Job Description, Best Practices, Motto

No	Nama Koperasi	KAH	PTL	JD	BP	MT
1	Koperasi Anugerah (KSP)	-	-	V	-	-
2	Artha Mulia (KSP)	v	-	V	v	v
3	Mulia (KSP)	-	-	-	-	v
4	Eka Persada (KSP)	-	-	V	v	v
5	Jaya Eka Sakti (KSP)	v	-	V	v	-
6	Mitra Jaya Abadi (KSP)	-	-	V	v	v
7	Tabita (KSP)	-	-	V	-	v
8	Talenta (KSP)	v	V	V	-	-
9	Bhineka Usaha (KSU)	-	-	V	-	-
10	Primkopal Manunggal Damatex-Timatex	v	-	V	-	v
11	Modern (KSU)	-	-	V	-	v
12	Muhajirin (KSU)	-	-	V	-	v
13	Wahana Prima (KSU)	-	V	V	-	v

KAH : Kompilasi Aturan Hukum
 PTL : Pedoman Tatakelola
 JD : Job Discription
 BP : Best Practices
 MT : Moto sebagai Budaya Perusahaan

Data yang dipaparkan pada tabel tersebut di atas menunjukkan sumber kaidah primer (yaitu kompilasi peraturan perundang-undangan, dan AD) tidak tersedia di kantor Koperasi. Dari 13 (tiga belas) Koperasi hanya ada 4 (empat) Koperasi yang menyediakan kompilasi aturan hukum yang dapat dikualifikasi (*relative*) lengkap. Sisanya 9 (sembilan) Koperasi tidak menyediakan. Demikian juga pedoman tatakelola Koperasi hanya ditemukan pada 2 (dua) Koperasi, sisanya 11 (sebelas) Koperasi tidak memilikinya. Pedoman tatakelola pada Koperasi adalah uraian tugas dan moto sebagai uraian singkat atas visi dan misi. Selain itu praktek pengelolaan perusahaan yang baik (*best practices*) hanya ditemukan pada 4 (empat) Koperasi.

Bertitik tolak dari indikator-indikator tersebut, bahwa sebagian besar Koperasi tidak melengkapi kompilasi aturan hukum, pedoman tatakelola usaha, dan *best practices*, namun sebagian besar Koperasi yang diteliti memiliki uraian tugas dan moto sebagai slogan usaha. Kondisi demikian menunjukkan bahwa Koperasi belum dikelola sebagai suatu organisasi usaha yang baik. Sebaliknya, Koperasi masih dikelola sebagai kegiatan ekonomi dengan indikator-indikator yang konvensional.

Koperasi dikelola dengan melibatkan beberapa bagian dengan karakter sifat ketergantungan antar bagian. Ini sejatinya menunjukkan bahwa Koperasi adalah suatu sistem, yang terdiri antar bagian dan optimalnya tujuan organisasi tergantung pada peran dan interaksi antar bagian. Bertitik tolak dari cara berpikir yang demikian, *relations* (interaksi) memiliki urgensi yang sangat tinggi.

Tabel 2. Model Koordinasi Antar Organ Koperasi

No	Nama koperasi	ada	tidak ada	Dilaksanakan
1	Koperasi Amugerah (KSP)		V	
2	Artha Mulia (KSP)		V	
3	Mulia (KSP)	V		Komunikatif, Meeting bulanan dan Laporan bulanan
4	Eka Persada (KSP)	V		Koordinasi berjalan sesuai Jobdis masing-masing jabatan dan berdasarkan Anggaran Dasar
5	Jaya Eka Sakti (KSP)		v	
6	Mitra Jaya Abadi (KSP)	V		Koordinasi dilakukan per Tri Wulan dan Tahunan dalam RAT
7	Tabita (KSP)			Koordinasi dilakukan melalui DISPERINDAGKOP dan UMKM Kota Salatiga dan DEKOPINDA Kota Salatiga, dengan media antara lain diklat pelatihan, seminar-seminar, sarasehan dan lain sebagainya
8	Talenta (KSP)			Koordinasi antar organisasi dan antar personil dilakukan berdasarkan struktur organisasi yang ada, sehingga alur dapat berjalan dengan baik dan tidak salah arah dalam tugas dan tanggung jawab. Secara teknis, koordinasi dilakukan melalui berbagai media komunikasi, diantaranya: <ul style="list-style-type: none"> - Secara langsung melalui briefing, meeting dan diskusi-diskusi; - Telephon; - Chatting (Ahatsapp, BBM); - Group Chat (digunakan untuk koordinasi dengan beberapa staff seluruh staff); - Email per staff, digunakan untuk data dan file
9	Bhineka Usaha (KSU)		v	
10	Prinkopal Mamnggal Damatex-Timax			Koordinasi antar Organ Koperasi (Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas, berjalan sangat baik dan sinergitas terjaga untuk kemajuan koperasi yang bermuara kepada kesejahteraan anggota.
11	Modem (KSU)			Berdasarkan Jobdiskription masing-masing pegawai
12	Muhajirin (KSU)			Koordinasi dilakukan minimal sekali dalam satu minggu
13	Wahana Prima (KSU)			

Sumber: data primer dan data sekunder pada responden koperasi.

Data yang diperoleh dari 13 (tiga belas) Koperasi yang telah dipaparkan pada tabel di atas menunjukkan bahwa ada 2 (dua) Koperasi yang memiliki model koordinasi antar bagian dengan baik, yaitu Koperasi

Manunggal Damatex-Timatex dan Koperasi Talenta. Koperasi Manunggal Damatex-Timatex memiliki model koordinasi yang bersifat rutin antar organ Koperasi dan antar bagian dengan baik. Koperasi Talenta dilakukan melalui koordinasi antar organisasi dan antar personil dilakukan berdasarkan struktur organisasi yang ada, sehingga alur dapat berjalan dengan baik dan tidak salah arah dalam tugas dan tanggung jawab. Secara teknis, koordinasi dilakukan melalui berbagai media komunikasi, diantaranya: Secara langsung melalui *briefing*, *meeting* dan diskusi-diskusi; Telephon; *Chatting* (whatsapp, BBM), Group Chat (digunakan untuk koordinasi dengan beberapa staf atau seluruh staf); Email per staf, digunakan untuk data dan file.

Sebagian besar Koperasi yang diteliti (11 Koperasi) menafsirkan model koordinasi antar organ dan antar bagian dengan menafsirkan pada uraian tugas (*job description*) yang dimilikinya. Tentu saja jika ini yang terjadi, kemungkinan salah menafsirkan terhadap bagaimana interaksi antar organ dan antar bagian dapat terjadi dan pada ujungnya interaksi antar organ dan antar bagian tidak dapat terlaksana dengan baik.

Dalam membangun model penatakelolaan koperasi yang baik, dikaji bahwa koperasi juga mengikuti prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan pada umumnya, hanya saja penatakelolaan Koperasi tidak cukup (hanya) semata-mata mengikuti prinsip pengelolaan perusahaan yang baik (*good corporate governance*), tetapi juga harus mengembangkan model tata-kelola yang mampu mengadopsi sifat kekhususan tersebut dalam model tata-kelola Koperasi. Kekhususan Koperasi sejatinya yang member warna bahwa tata-kelola Koperasi berbeda dengan tata-kelola bentuk usaha yang lain. Prinsip Koperasi sejatinya adalah indikator pembeda Koperasi dengan bentuk usaha yang lain. Prinsip-prinsip Koperasi tersebut meliputi:

1. Keanggotaan Koperasi bersifat terbuka dan sukarela,
2. Pengelolaan Koperasi (dilakukan oleh organ Koperasi: Rapat Anggota, pengurus, dan pengawas) secara

- demokratis,
3. Prinsip pembagian surplus hasil usaha ditentukan berdasarkan jasa pengembangan Koperasi,
4. Kemandirian Koperasi diindikatori oleh Koperasi merupakan badan usaha swadaya yang otonom dan independen,
5. Koperasi melayani anggota secara prima dan memperkuat gerakan Koperasi, dengan bekerjasama melalui jaringan kegiatan pada tingkat lokal, nasional dan Internasional,
6. Pendidikan Koperasi, dan
7. Koperasi bekerja untuk pembangunan berkelanjutan bagi lingkungan dan masyarakatnya.

Bertitik tolak dari prinsip pengelolaan perusahaan dan karakteristik khusus koperasi yang tercermin dalam prinsip dan azas Koperasi tersebut, dapat dibuat model tata-kelola Koperasi. Tatakelola Koperasi adalah kerangka kerja (*framework*) dalam bentuk peran (*role*), aturan (*rule*) dan pola keterhubungan (*relationship*) dari organ-organ Koperasi beserta dengan turunannya dalam mengarahkan dan mengendalikan usaha, untuk mewujudkan maksud dan tujuan Koperasi. Tatakelola Koperasi memiliki dasar idiil Pancasila dengan *values* kegotongroyongannya. Sementara dasar konstitusionalnya adalah UUD 1945, khususnya Pasal 33 ayat (1) yang meletakkan prinsip perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas azas kekeluargaan. Di atas dasar ideal dan dasar konstitusional disusun prinsip atau azas Koperasi, yang sejatinya bersifat meta-juridis.

Prinsip dan azas Koperasi akan menaungi peraturan (hukum positif) sebagai kaedah atau norma sebagai dasar legalitas Koperasi, visi dan misi serta sasaran Koperasi, pedoman *good cooperative governance*, dan *best practices* pengelolaan koperasi. *Good cooperative governance* memiliki 5 (lima) pempunan yang biasa disingkat sebagai TARIF, yaitu *transparency* (keterawangan), *accountability* (akuntabilitas), *responsibility* (pertanggungjawaban), *independency* (independensi), dan *fairness* (kewajaran). Antara *Good Corporate Governance* dan

Good Cooperative Governance sejatinya berdiri atas prinsip yang sama, yaitu TARIF. Hanya saja dalam implementasinya akan berbeda karena pada Koperasi harus diadaptasikan dengan prinsip Koperasi.

Lekvall berpendapat bahwa “*A corporate governance model is how this framework is set up for a certain type of company, e.g. a listed company, or a geographical region. Good Cooperative Governance Code* sejatinya adalah adalah kode etik yang memiliki 3 (tiga) pempunan, yaitu:

1. *Statutory regulation in the form of cooperative law and other mandatory rules issued by the government or official authorities.*
2. *Self-regulation defined and enforced by the cooperative sector itself.*
3. *Informal norms and practices that influence how cooperative governance is carried out in practice. (Lekvall, 2014).*

Dengan demikian, *framework (good) cooperative governance* sejatinya bersifat *beyond laws* (melampaui peraturan perundang-undangan), sebab pengelolaan Koperasi tidak cukup hanya sebatas memenuhi peraturan perundang-undangan semata, tetapi juga harus memenuhi prinsip-prinsip penata-kelolaan kegiatan usaha yang baik, sebagai hasil dari kristalisasi praksis bisnis, memenuhi etika bisnis, dan menjabar pada prinsip dan azas Koperasi.

Bangunan tata kelola koperasi yang baik adalah bagian Kultur koperasi yang memiliki orientasi pada perwujudan kesejahteraan anggota. Kultur koperasi dijiwai oleh Pancasila dan Pasal 33 UUD NRI Tahun 1945 sebagai landasan filosofis dan konstitusional. Derivasi dari Koperasi sebagai perekonomian yang berbasis asas kekeluargaan akan muncul di dalam regulasi yang ada pada lapisan berikutnya, seperti: Pedoman Umum *Good Corporate Governance*, hukum positif, dalam hal ini UU Perkoperasian, Visi Misi dan sasaran koperasi, *cooperative best practices*.

Lapisan yang lebih aktual adalah pada penguasaan tata kelola koperasi yang baik yang tercermin dalam *role, rule dan relation of cooperative* pada *job description*, anggaran

dasar, *standard operating procedure of cooperative* yang harus diimplementasikan dalam lingkup kegiatan koperasi. *Job description*, SOP, dan AD Koperasi merupakan rincian pedoman kerja bagi semua organ Koperasi beserta dengan turunannya. Konsep turunan organ Koperasi mencakup bagian dari struktur organisasi Koperasi yang tidak masuk sebagai bagian dari Rapat Anggota, Pengurus, atau Pengawas tetapi mereka diangkat dan bekerja di bawah organ Koperasi serta bertanggung jawab kepadanya. Yang termasuk pada kelompok ini, misalnya manajer dan karyawan yang bekerja di bawah perintah dan karenanya bertanggung jawab kepada Pengurus Koperasi.

Dengan demikian, model tatakelola Koperasi sejatinya tidak hanya menjadi pedoman bagi organ Koperasi (Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas) saja, tetapi juga menjadi acuan kerja turunan organ Koperasi. Dalam bahasa KNKG dinyatakan bahwa: Penerapan *good corporate governance* (GCG) dapat didorong dari dua sisi, yaitu etika dan peraturan. Dorongan dari etika (*ethical driven*) datang dari kesadaran individu-individu pelaku bisnis untuk menjalankan praktik bisnis yang mengutamakan kelangsungan hidup perusahaan, kepentingan *stakeholders*, dan menghindari cara-cara menciptakan keuntungan sesaat. Di sisi lain, dorongan dari peraturan (*regulatory driven*) “memaksa” perusahaan untuk patuh terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kedua pendekatan ini memiliki kekuatan dan kelemahannya masing-masing dan seyogyanya saling melengkapi untuk menciptakan lingkungan bisnis yang sehat.

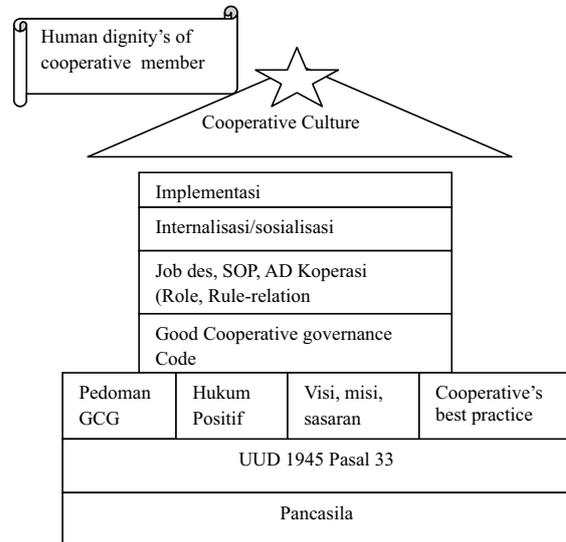
Dalam konsep tata kelola terkandung makna pengendalian (*control*) dan mengatur (*regulate*) sebagai suatu proses. Tata kelola koperasi tak lepas dari suatu kesatuan yang mencakup substansi, struktur, maupun kultur hukum koperasi dan kelengkapan institusional lainnya berupa mekanisme yang didasarkan pada konsep pengendalian koperasi dan sistem akuntabilitas dari pihak yang memegang kendali dalam hal ini adalah pengurus. Konsep tata kelola koperasi yang baik, memiliki 5 pilar yang biasa disingkat

menjadi akronim TARIF, yakni: (a) *Transparency*, (b) *Accountability*, (c) *Responsibility*, (d) *Independency*, dan (e) *Fairness*.

Tata kelola Koperasi harus memiliki kerangka acuan minimal, yaitu: (a) Koperasi memiliki status badan hukum, (b) Koperasi memiliki AD dan ART, (c) Koperasi memiliki struktur organ koperasi yang jelas yakni pengawas, pengurus, anggota, (d) Koperasi memiliki visi, misi dan tujuan, (e) Koperasi memiliki target, (f) Koperasi memiliki Aturan Hukum yang berlaku mengikat pada Koperasi, yakni UU No. 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian, Permenkop No. 20 Tahun 2015 Tentang Standar Akutansi Koperasi, Permenkop No. 15 Tahun 2015 Tentang Standar Pelaporan Keuangan Simpan Pinjam, (g) Koperasi memiliki Pedoman Tata Kelola Koperasi baik yang tercermin dalam Kebijakan Intern Manajemen, berupa Kebijakan Mutu dan Sasaran Mutu, (h) Koperasi memiliki ketentuan *Job Description* pada masing-masing organ atau bagian dalam Koperasi, (i) Koperasi memiliki pedoman *Best Practices*, (j) Koperasi memiliki SOP, Memiliki SOP dan SOM Koperasi yang dikeluarkan oleh Departemen Koperasi yang diberikan melalui Dinas koperasi, (k) Koperasi memiliki Motto sebagai budaya perusahaan, (l) Koperasi memiliki tenaga kerja yang digaji sepenuh waktu pada Koperasi, (m) Koordinasi antar Organ Koperasi (Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas, berjalan sangat baik dan sinergitas terjaga untuk kemajuan koperasi yang bermuara kepada kesejahteraan anggota.

Dengan mengacu pada hasil penelitian terhadap 13 (tiga belas) Koperasi di Salatiga, maka dapat dikemukakan tidak/belum semua tuntutan minimal indikator penatakelolaan Koperasi telah dipenuhi dengan baik. Pengelolaan Koperasi di Salatiga masih didominasi dengan model pengelolaan Koperasi yang konvensional. Pengelolaan Koperasi ini masih didasarkan pada standar dan indikator pengelolaan Koperasi sangat mendasar (misalnya, ketersediaan Koperasi sebagai badan hukum, ketersediaan Visi, Misi, Moto, dan uraian tugas). Indikator yang terkait dan mendukung *role, rule, dan relation*

belum tersedia. Sementara, sebagian besar Koperasi di Kota Salatiga belum menggambarkan model tatakelola Koperasi yang baik (*good cooperative governance*) sebagaimana yang tergambar dalam model tatakelola koperasi yang baik sebagai berikut :



Gambar 1. Model Tata kelola koperasi yang Baik

C. Simpulan

Tata kelola koperasi yang baik bermuara pada etika dan aturan yang harus diemban oleh koperasi. Penuangan tata kelola koperasi yang baik yang tercermin dalam *role-rule-dan relation of cooperative* pada *job description, anggaran dasar, standard operating procedure of cooperative* yang harus diimplementasikan dalam lingkup kegiatan koperasi. Koperasi dapat mengembangkan diri dengan baik dalam rangka mewujudkan maksud dan tujuan yang telah ditetapkan akan lebih baik jika mengadopsi model tatakelola Koperasi yang baik dengan pempunan pada: (a) Landasan idial, konstitusional, dan operasional; (b) Memenuhi tuntutan yuridis dengan memenuhi semua tuntutan hukum (*normative*) sebagai standart minimal pengelolaan Koperasi; (c) Melengkapi pedoman pengelolaan Koperasi dengan pedoman *good cooperative governance*, visi-misi-sasaran/target Koperasi, dan mengadopsi *best practices*; (d) Mengelola Koperasi dengan prinsip *beyond the law* yaitu

pengelolaan Koperasi tidak sebatas memenuhi tuntutan hukum tetapi lebih dari itu dengan memasukkan indicator *good* (baik) dalam penatatakelolaan Koperasi; (e) Menyeimbangkan *role*, *rule* dan *relation* antar organ dan bagian/unit dalam Koperasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Budiyono, T. (2012). Hukum Perusahaan: Telaah terhadap UU No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Salatiga: Griya Media.
- Effendi. (2005). Membangun Good Governance Tugas Kita bersama. Retrieved April 15, 2015, from www.sofian.staff.ugm.ac.id/artikel/membangun-good-governance.pdf
- Hasan, A. (Ed.). (1987). Koperasi dalam Pandangan Islam: Suatu Tinjauan dari Segi Falsafah Etik, dalam Membangun Sistem Ekonomi Nasional. Jakarta: UI Press.
- Ibrahim, J. (2007). Teori & Metodologi Penelitian Hukum Normatif. Surabaya: Bayu Media Publishing.
- Lekvall, P. (Ed.). (2014). The Nordic Corporate Governance Model. Stockholm: SNS Forlag.
- Munkner, H. (2011). Co-Operative Principles and Co-Operative Law, Membangun UU Koperasi Berdasarkan Prinsip-Prinsip Koperasi. Jakarta: Reka Desa.
- Shailer, G. (2004). An Introduction to Corporate Governance in Australia. Sydney: Pearson Education Australia.
- Soekanto, S. (1986). Pengantar Penelitian Hukum (3rd ed.). Jakarta: UI Press.
- Sudarsono & Edilius. (2010). Koperasi Dalam Teori dan Praktik (5th ed.). Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutedi, A. (2012). Good Corporate Governance (2nd ed.). Jakarta: Sinar Grafika.
- Umur Perusahaan: Definisi dan Analisis Selama 4 tahun. (n.d.). Retrieved from ciputrauceo.net/blog