

**TATA KELOLA YANG BAIK PADA KOPERASI
(GOOD GOVERNANCE COOPERATIVE)
SATU KEBUTUHAN PENINGKATAN KUALITAS SDM KOPERASI**

Prijabodo

Widiaiswara Kementerian Koperasi dan UKM

A. LATAR BELAKANG

Ketika orang mendengar sebutan "tata kelola yang baik", atau "*good governance*", muncul beberapa penafsiran. Pernyataan kata *governance*, seolah-olah dan dipersamakan dengan kpentingan kantor pemerintahan. Konsep *Good governance* adalah konsep pembaharuan untuk kantor pemerintah. Terlebih-lebih dalam aplikasinya berkembang sebagai konsep "tata kelola perusahaan yang bai atau *good corporate governance*". Penyebutan kata perusahaan atau *corporate* seolah-olah konsep ini hanya berlaku terbatas untuk lingkup perusahaan saja.

Pemahaman seperti ini tentu tidak tepat. Tata kelola yang baik (*good governance*) maupun tata kelola perusahaan yang baik atau (*good corporate governance/GCG*), sebenarnya merupakan konsep dan instrumen umum sebagai langkah pembaharuan dalam **sistem organisasi**. Setiap organisasi seperti perusahaan milik Negara (BUMN), perusahaan milik Daerah (BUMD), perusahaan milik swasta, **koperasi**, organisasi seperti kantor pemerintah, lembaga atau yayasan nirlaba, dan organisasi lain **wajib** dikelola dengan baik.

Organisasi terkelola dengan baik atau menerapkan *good governance*, maka organisasi ini terkelola oleh sistem, bukan oleh orang (subyektif). Dalam pengelolaan oleh sistem itulah, maka terwujud keteraturan yang mendasarkan pada aturan, mekanisme dan ketetapan-ketetapan yang dibuat oleh aturan eksternal (misal Undang-undang) atau aturan internal (misal anggaran dasar, anggaran rumah tangga, statuta). Karena itu, memberi jaminan lebih baik terhadap pemanfaatan sumber daya organisasi menjadi lebih efisien, efektif dan mengurangi pemborosan, penyimpanan dan lain-lain. Pada akhirnya organisasi itu mampu mencapai tujuan yang ditetapkan, dan terjaga kesinambungan hidupnya dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Organisasi yang menerapkan tata kelola perusahaan yang baik misal koperasi, dituntut siap melakukan perubahan dan pembenahan diri, dari kondisi **belum** berubah menjadi **sudah** memenuhi kriteria dan persyaratan tata kelola

yang baik (*good governance*). Dengan demikian, tata kelola yang baik atau (*good governance*), berlaku untuk semua organisasi (**universal**), baik perusahaan swasta, perusahaan negara, koperasi, organisasi-organisasi sosial, yayasan, kantor pemerintahan.

Dari uraian ini maka menjadi jelas konsep, kedudukan, dan lingkup penerapan tata kelola yang baik. Sebagaimana dinyatakan Tjokroamidjojo. B (2004) akar konsep dasarnya adalah tata kelola yang baik (*good governance*). Konsep *good governance* ini terimplementasi pada organisasi publik (*good public sector governance*), pada korporasi (*good corporate governance*) dan pada organisasi-organisasi non pemerintah. Muara goal dari keseluruhan praktek tata kelola yang baik (*good governance*) ini, yang disumbangkan oleh sektor publik, sektor swasta dan masyarakat menciptakan bangun tata kelola yang baik suatu negara dan bangsa.

Sebagai inovasi di bidang organisasi dan manajemen, yang memberikan manfaat dan nilai tambah bagi organisasi, sudah sepatutnya koperasi menerapkan tata kelola yang baik yang (*good governance cooperative*). *Good governance cooperative* ini merupakan langkah **re-design organisasi**, menuju organisasi yang sehat, transparan, akuntabel, mandiri, bertanggung jawab dan wajar dengan tetap mengacu pada nilai dan prinsip-prinsip koperasi.

B. MANFAAT TATA KELOLA YANG BAIK.

Satu pertanyaan yang banyak diajukan oleh pimpinan organisasi, perusahaan, koperasi maupun organisasi-organisasi non profit lain (oleh pemilik, komisaris, direksi, pengurus, pengawas, anggota), oleh kalangan pembina pemerintahan, kalangan masyarakat yaitu manfaat yang diperoleh organisasi. Apa bentuk manfaat yang diperoleh, untuk siapa manfaat itu untuk pemilik (*shareholders*), untuk para pemangku kepentingan (*stakeholders*) ? Kemanfaatan penerapan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) lebih rinci tergambar sbb ;

- 1) Meningkatnya nilai (*value*) organisasi, untuk koperasi berarti value koperasi terutama kepentingan dan perlindungan *shareholders* (anggota koperasi sebagai pemilik koperasi), sehingga terbangun kepercayaan dan kredibilitas koperasi di mata anggota, mitra dan *stakeholders* lain ;

- 2) Sumber-sumber daya organisasi, untuk koperasi berarti sumber-sumber daya koperasi antara lain memanfaatkan secara baik, tepat sasaran, tepat waktu, tepat ukuran, minimalisasi pemborosan dan penyimpangan sehingga terwujud efisiensi dan efektivitas organisasi ;
- 3) Organ-organ organisasi, untuk kopererasi berarti perangkat organisasi rapat anggota, pengurus dan pengawas berfungsi optimal, memungkinkan peningkatan kinerja perangkat organisasi koperasi, penanganan resiko yang tepat, sehingga mencapai kinerja optimal sesuai standar kinerja ; rapat anggota, pengurus dan pengawas, yang ditetapkan dalam aturan internal koperasi.

C. PENGERTIAN TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK.

Ada banyak pengertian tentang tata kelola perusahaan yang baik (GCG) yang bersumber dari beberapa referensi. Pengertian ini menjadi penuntun, lebih memahami apa, bagaimana, dimana, oleh siapa, kapan diterapkan tata kelola perusahaan yang baik (GCG). Beberapa sumber relevan, tersaji sebagai berikut.

Menurut Syakhoza (2008) tata kelola perusahaan yang baik (GCG) adalah : suatu mekanisme tata kelola organisasi yang secara baik dalam mengelola sumber daya organisasi secara efisien, efektif, ekonomis dan produktif, memakai prinsip-prinsip terbuka, akuntabel, pertanggung jawaban, kemandirian dan adil, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pengertian menurut Turnbull Report (1999) yang dikutip Tsuguoko Fujinuma yang disitir Muh Arief Efendi (2009), corporate governance is a company's system of internal control, which has as its principal aim the management of risks that are significant to the fulfilment of its business objective, with a view to safeguarding the company's asset and enhancing overtime the value of the shareholders investment.

Cadbury Committee (1992) mendefinisikan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) ; corporate governance is the system by which companies are directed and control. It involves a set of reationship between a company's management, its board, its shareholders and others stakeholders. It deal with prevention or mitigation of the conflict of interest of stakeholders. Way of mitigation or prevention these conflict of interest include the processes,

customs, policies, laws and institutions which have impact on the way a company is controlled.

Ketiga cuplikan pengertian tersebut, menggambarkan lingkup, isi, kedalaman dan keluasan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) pada organisasi. Rangkuman beberapa pengertian di atas, menemukan nilai-nilai kunci, yakni : (1) pembaharuan dalam sistem pengelolaan organisai, (2) pengawasan internal, (3) aturan dan standar (4) organ-organ organisasi (5) peningkatan nilai perusahaan, kepentingan *shareholders* dan *stakeholders*. Jabaran nilai-nilai kunci tata kelola perusahaan yang baik (GCG) sebagai berikut :

a. Pembaharuan sistem pengelolaan perusahaan.

Tata kelola perusahaan yang baik (GCG) merupakan proses untuk merubah atau melakukan pembaharuan dalam system pengelolaan organisasi.

Penerapan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) adalah upaya mengajak, mendorong dan kalau perlu mewajibkan suatu organisasi, seperti, perusahaan negara, perusahaan swasta, koperasi melakukan penataan sistem pengelolaannya Untuk sebagai pengingat (*reminding*) keinginan untuk menghasilkan organisasi yang terkelola dengan baik, dan menghasilkan hasil berupa efisiensi, efektivitas dan pencapaian tujuan organisasi, dibandingkan tidak ada keinginan untuk menghasilkan organisasi yang terkelola dengan baik, efisiensi, efektivitas untuk pencapaian tujuan organisasi. Pencapaian hasil-hasil tersebut, secara langsung menggambarkan tidak terjadinya pemborosan, penyelewengan, manipulasi pemanfaatan sumber-sumber daya organisasi, karena lemahnya tata kelola perusahaan yang baik.

b. Peningkatan value perusahaan (*shareholders*).

Nilai kunci kedua ini mudah dimengerti. Seseorang atau sekelompok orang bersedia bergabung, melakukan share modal untuk membentuk perusahaan atau koperasi. Kesedian orang melakukan share modal baik

dalam bentuk saham (untuk perseroan terbatas), simpanan pokok (untuk koperasi) maupun anggaran yang dikeluarkan (untuk organisasi publik) tentu tidak cuma-cuma. Ada harapan atau insentif yang akan diperoleh dari tindakan share modal, atau investasi.

Pada perusahaan perseroan terbatas, pemilik perusahaan (Pemilik saham) dengan harapan memperoleh deviden atas modal yang ditanamnya. Semakin tinggi nilai perusahaan karena kepercayaan dan kredibilitas perusahaan, semakin memenuhi harapan shareholder dan juga stakeholders. Perusahaan mampu beraktivitas dalam jangka panjang, lebih bernilai, memberi manfaat kepada *shareholders* (berupa deviden), kepada *stakeholders* (berupa pendapatan gaji, bonus, dll) dan juga masyarakat melalui layanan *social responsibility*.

Pada perusahaan berbentuk koperasi, anggota bersedia melakukan share modal berupa simpanan pokok, dengan harapan memperoleh pelayanan ekonomi dan bagian sisa hasil usaha. Harapan ini berlangsung jangka panjang. Semakin tinggi nilai kepercayaan dan kredibilitas koperasi, semakin memenuhi harapan shareholder dan juga stakeholders koperasi. Koperasi mampu beraktivitas dalam jangka panjang, memberi manfaat kepada anggota sebagai shareholders (berupa pelayanan dan bagian SHU), kepada stakeholders (berupa pendapatan gaji, bonus karyawan) dan juga masyarakat melalui layanan social responsibility oleh koperasi.

Pada usaha-usaha perseorangan seperti CV, Firma pemilik modal (pendiri) bersedia share modal, dengan harapan memperoleh keuntungan (profit) dari usahanya. Kepentingan para pemilik modal atau share modal ini perlu memperoleh kepastian dan terlindungi. Sejumlah modal yang diserahkan dapat dikelola dengan baik dan menghasilkan hasil imbalan yang memuaskan. Kondisi ini menjadi salah satu alasan, perlunya pengelolaan perusahaan yang baik, yang memungkinkan perusahaan terkelola secara efisien, efektif dan mencapai tujuannya. Karena itu, pengelolaan perusahaan yang baik (GCG) jelas penting bagi kepentingan pemilik modal atau share modal.

c. Interaksi antar Organ Organisasi.

Tata kelola perusahaan yang baik (GCG) mempersyaratkan terbentuknya pola hubungan antar organ di dalam organisasi. Masing-

masing organ di dalam organisasi, antara komisaris, direksi, pengurus, pengawas dan organ-organ lain, terbentuk tata hubungan sehingga terjamin pengelolaan perusahaan yang baik. Pelaksanaan tugas dan fungsi secara baik, memungkinkan setiap organ berfungsi optimal, dan secara agregat menjamin organisasi dapat berfungsi optimal pula.

d. Internal Control.

Keseluruhan rangkaian penyelenggaraan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) seperti tergambar pada butir (a) sampai dengan (c) merupakan wujud pengawasan internal. Penerapan tata kelola perusahaan yang baik (GCG), yang menunjukkan pekerjaan-pekerjaan untuk ; menjaga pemanfaatan sumber-sumber daya perusahaan secara efisien dan efektif, tidak boros, mencegah terjadinya penyimpangan, mitigasi resiko dan menjaga pencapaian tujuan perusahaan, tidak lain merupakan pekerjaan pengawasan internal. Jadi, tata kelola perusahaan yang baik (GCG) dapat disimpulkan sebagai bentuk penyelenggaraan pengawasan internal (*internal control*).

e. Aturan dan Standar.

Penerapan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) menuntut kesiapan, kelengkapan dan pemenuhan peraturan perundangan maupun aturan-aturan internal organisasi. Penyelenggaraan sistem organisasi benar-benar dituntut patuh terhadap perundangan-undangan yang ada, patuh terhadap aturan internal organisasi seperti anggaran dasar, anggaran rumah tangga termasuk standar-standar kinerja yang ditetapkan.

Nilai kunci ini mengisyaratkan perlunya (wajib) organisasi memiliki aturan internal, dalam anggaran dasar, atau anggaran rumah tangga atau peraturan-peraturan khusus, yang mengatur segala hal berkaitan kedudukan, mekanisme, tugas, fungsi, standar, kinerja, pertanggung jawaban, pelaporan, termasuk sanksi, yang diterapkan pada organ-organ organisasi.

e. Asas-asas Tata Kelola Perusahaan Yang baik (GCG).

Tata kelola perusahaan yang baik (GCG), dicirikan dengan terselenggaranya prinsip-prinsip GCG. Ketika suatu organisasi (perusahaan)

menyatakan atau *meclaim* telah menerapkan tata kelola perusahaan yang baik (GCG), tercirikan dari tingkat pelaksanaan prinsip-prinsip GCG. Ada 5 (lima) prinsip tata kelola perusahaan yang baik (GCG) yaitu ; transparansi, akuntabel, responsibel, mandiri dan adil. Penjelasan masing-masing prinsip dengan mengutip berberapa sumber, antara lain *Muh Arief Effendi (2009)* sebagaimana uraian di bawah ini.

a. **TRANSPARANSI** (*Transparency*).

Penyelenggaraan tata kelola yang baik (GCG) dicirikan oleh terselenggaranya transparansi dalam pengelolaan organisasi. Transparansi yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi material dan relevan mengenai organisasi (koperasi).

Dalam bahasa sederhana, transparansi dimaksudkan sebagai keharusan tidak ada yang disembunyikan. Informasi organisasi dapat diakses oleh pihak-pihak yang kompeten, baik *shareholders* maupun *stakeholders*, berkaitan dengan antara lain, informasi kinerja organisasi, kinerja keuangan, resiko dan mitigasi. Dalam hal keterbukaan informasi ini, tetap memperhatikan aspek kehati-hatian dan informasi-informasi tertentu yang tidak selalu harus dinyatakan secara terbuka.

b. **AKUNTABILITAS** (*Accountability*).

Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggung jawaban manajemen organisasi (perusahaan) sehingga pengelolaan organisasi (perusahaan) berjalan efektif.

Suatu organisasi dinyatakan mampu meraih tingkat akuntabilitas, apabila organ-organ organisasi mampu berfungsi secara optimal dan mampu mempertanggung jawabkan atas tugas dan fungsinya secara efektif. Organ-organ organisasi, seperti, komisaris, direksi, manajer, satuan pengendali internal/SPI mampu berfungsi sesuai tugasnya. Kondisi ini (akuntabel) hanya dapat terjadi jika, ada kejelasan aturan, tugas, fungsi, mekanisme kerja, job diskripsi setiap organ organisasi. Keberadaan orang (SDM) yang kompeten di masing-masing pos di setiap organ organisasi, serta ada ukuran kinerja yang jelas untuk mengukur prestasi tugas.

c. **KEMANDIRIAN** (*Independence*).

Kemandirian, yaitu suatu keadaan organisasi (perusahaan) dikelola secara profesional, tanpa benturan kepentingan/ pengaruh dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku, dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Dalam prinsip kemandirian ini tidak ada dominasi satu pihak kepada pihak lain, dan organisasi tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

Prinsip kemandirian ini mengait dengan prinsip akuntabilitas. Kemandirian hanya terwujud jika ada kejelasan tugas masing-masing organ organisasi, dapat terselenggaranya tugas itu sesuai fungsi yang digariskan dalam anggaran dasar/anggaran rumah tangga. Kondisi sebaliknya akan terjadi, jika tidak/belum ada kejelasan tugas masing-masing organ organisasi, sukar menjalankan fungsi sesuai kinerja yang digariskan.

d. **PERTANGGUNGJAWABAN** (*Responsibility*).

Implementasi prinsip pertanggung jawaban dicirikan oleh keberhasilan organisasi memenuhi kepatuhan terhadap peraturan perundangan yang berlaku, peraturan internal organisasi (perusahaan) seperti anggaran dasar/anggaran rumah tangga. Selain itu organisasi (perusahaan) juga menunjukkan kepedulian terhadap *stakeholders*, masyarakat dan lingkungan. Prinsip ini sering tercermin sebagai *social responsibility*, yang memberi dampak pendukung bagi kelangsungan hidup organisasi (perusahaan) dalam jangka panjang.

e. **KEWAJARAN** (*Fairness*).

Kewajaran, yaitu keadilan dan kesetaraan didalam memenuhi hak-hak shareholders dan stakeholder yang timbul, berdasar perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Ada 2 (dua) pihak yang perlu memperoleh perhatian. Satu, shareholders dan dua stakeholders. Kedua pihak ini perlu memperoleh perlakuan yang adil, setara dan wajar dalam wujud, antara lain ; memberi kesempatan kepada *stakeholders* memberikan masukan, input dan kontribusi yang wajar ; memperoleh perlakuan yang setara dan tidak ada diskriminasi.

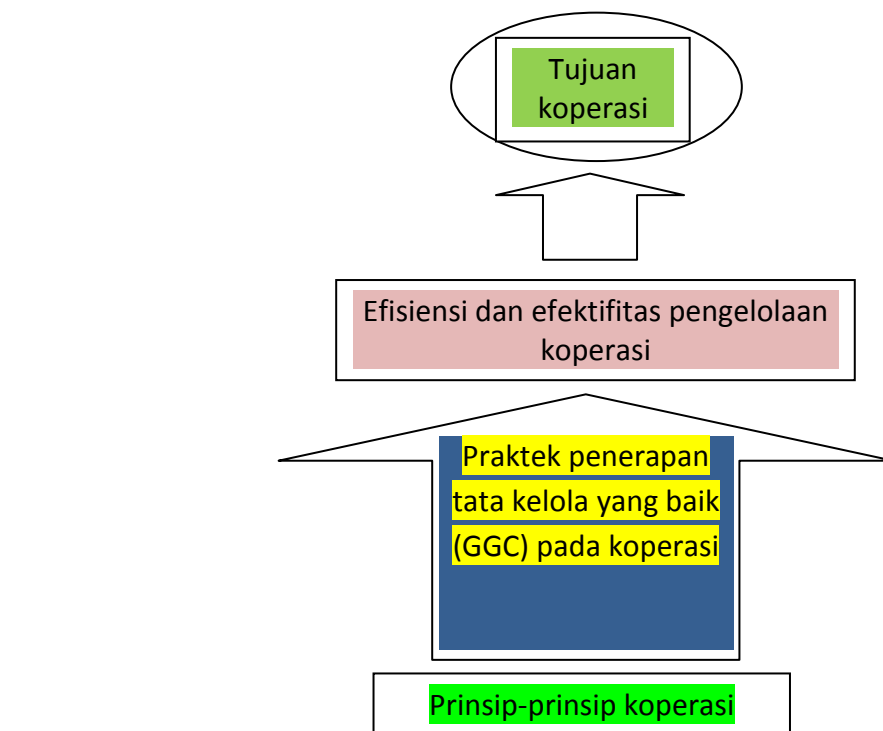
D. PENERAPAN TATA KELOLA YANG BAIK PADA KOPERASI

(good governance cooperative/GGC).

Setelah memperoleh gambaran secara komprehensif tentang konsep, manfaat, praktek dan persyaratan tata kelola perusahaan yang baik, sampai pada tahapan untuk mengimplementasikan pada koperasi. Penerapan pada koperasi selanjutnya menjadi tata kelola yang baik pada koperasi atau **good governance cooperative/GGC**. Good.

Sebagai suatu inovasi penerapan *good governance cooperative* ini, menuntut kesiapan untuk perubahan (*change*) baik dari sisi mindset orang, organisasi serta praktek penyelenggaraan organisasi yang barangkali berbeda secara signifikan dibandingkan kondisi yang ada saat ini. Tentu sudah dapat diperhitungkan, tuntutan perubahan memiliki konsekuensi dan resiko tangible maupun intangible. Penerapan good governance cooperative membutuhkan komitmen, proses dan waktu, dan tidak dapat dilakukan secara tiba-tiba, atau sebagai bentuk "reaksi sesaat" karena ada kejadian tertentu. Namun, perubahan untuk *good governance cooperative*, terbayar secara memadai dengan manfaat dan hasil yang diraih . Organisasi koperasi terkelola dengan sehat, sehingga menciptakan efisiensi dan efektifitas, untuk mencapai tujuan dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Ilustrasi. Penerapan Tata Kelola Yang Baik pada Koperasi (good governance cooperative/GGC).



Penerapan *good governance cooperative* dilakukan dengan menata kembali (restrukturing) elemen-elemen organisasi koperasi, sesuai dengan kaidah dan kriteria tata kelola perusahaan yang baik.

Dengan telah tergambarkan penerapannya *good governance cooperative*, langkah selanjutnya memperoleh gambaran tentang perubahan yang perlu dan akan dilakukan koperasi. Para pengambil keputusan di koperasi (pengurus, pengawas, anggota ditambah manajer), dituntut untuk siap melakukan perubahan, dengan isu-isu strategis sebagai berikut ;

a. Komitmen.

Urutan paling depan penerapan *good governance cooperative* di satu koperasi, misal "Koperasi A" adalah komitmen para pengambil keputusan di dalam koperasi. Komitmen dan kemauan pengurus, pengawas, anggota (wakil) anggota untuk melakukan penataan organisasi, sehingga pengelolaan koperasi berlangsung atas dasar sistem, dan bukan orang. Seperti sudah dikemukakan di bagian depan, tuntutan untuk menjadi organisasi koperasi yang transparan, akuntabel, responsibel, mandiri dan adil, maka perlu kelengkapan aturan, ketentuan dan berbagai hal yang mengatur internal koperasi selengkap mungkin. Untuk itu, tidak menutup kemungkinan banyak dilakukan penataan kondisi internal organisasi koperasi. Perubahan ini hanya berjalan mulus jika ada komitmen kuat para pengambil keputusan di koperasi. Untuk menguji kesiapan koperasi, dapat dipancing dengan pertanyaan berikut, "siapkan para pengurus, pengawas, anggota untuk berubah, menjalankan konsekuensi dari perubahan menjadi organisasi yang transparan, akuntabel, responsibel, mandiri dan adil?". Jawaban pertanyaan ini sangat ditentukan oleh kesungguhan komitmen para pihak di koperasi untuk berubah dan maju.

b. Pengelolaan Koperasi atas Dasar **Sistem, bukan Orang.**

Implikasi praktis *good governance cooperative* tercermin pada pengelolaan organisasi koperasi atas dasar sistem, bukan orang. Kesiapan, kelengkapan aturan, mekanisme di internal organisasi koperasi menciptakan satu kondisi yang memungkinkan mesin organisasi berjalan mengikuti sistem yang terbentuk itu. Disinilah letak kunci *good governance cooperative*, sebagai

upaya dan instrumen untuk menata organisasi untuk mampu dikelola di atas sistem.

Koperasi melakukan pembenahan aspek organisasi, peraturan dan ketentuan internal, mekanisme dan cara kerja, kompetensi, disiplin dan elemen-elemen lain sehingga menjamin terwujudnya 5 prinsip tata kelola yang baik. Tentu, pekerjaan ini memerlukan perubahan *mindset* para pengurus, pengawas, anggota, manajer, karyawan dan pihak-pihak di internal koperasi. Kesiapan organisasi untuk melakukan proses pengambilan keputusan, akses informasi yang transparan. Perubahan *mindset* untuk menyusun laporan pertanggung jawaban bukan sebatas memenuhi syarat administratif “ada”. Tetapi pertanggung jawaban atas pengelolaan koperasi kepada shareholders dan stakeholders secara transparan, terukur dan wajar. Kepatuhan koperasi terhadap peraturan perundangan yang berlaku, baik tataran nasional maupun daerah. Perubahan koperasi untuk mandiri, independen tidak tercampuri dan atau terpengaruh oleh pihak-pihak tertentu. Perubahan untuk mampu dan mau mengakomodir kepentingan para shareholders, dan stakeholders koperasi dalam memajukan organisasi. Penerapan *good governance cooperative* ini dapat menjadi emacu perubahan *mindset*, dari berorientasi ke dalam (*in-box looking*) menjadi berorientasi keluar (*out-box looking*) yang menjadi *constraint* di koperasi.

c. Kebutuhan untuk Menyempurnakan Kualitas Isi (content) Aturan Internal Koperasi.

Seperti sudah diutarakan di atas, *penerapan good governance cooperative* untuk terselenggaranya prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian dan adil, terwujud karena kelengkapan aturan dan ketentuan internal koperasi.

Ambil sebagai bahan simulasi, manakala koperasi dituntut untuk mampu menjadi organisasi yang “akuntabel”, maka koperasi sudah siap, lengkap dan rinci tentang ketentuan dan aturan internal (pada anggaran dasar, anggaran rumah tangga atau peraturan khusus) yang memuat rincian tugas, wewenang, mekanisme kerja, indikator kinerja, pengukuran kinerja setiap organ koperasi yaitu rapat anggota, pengurus dan pengawas ; pengurus, pengawas dan anggota memang sudah memiliki kompetensi pada pos jabatannya. Kalau, misal isi anggaran dasar, atau anggaran rumah tangga atau peraturan khusus, **belum lengkap dan memenuhi persyaratan** yang diminta itu, organ

pengurus dengan tugas pokok mengelola koperasi, organ pengawas dengan tugas pokok pengawasan dan organ rapat anggota dengan tugas pokok menetapkan kebijakan dan keputusan-keputusan strategis di koperasi, dapat berjalan secara baik. Dalam kondisi seperti ini, organisasi berjalan dengan navigasi yang minim, dan sangat longgar penafsiran maupun “determinasi orang” bukan sistem. Disinilah perlunya terus mengingatkan bahwa isi anggaran dasar, anggaran rumah tangga atau peraturan khusus untuk tidak diposisikan sebagai kelengkapan “administratif ada” dan bukan “kualitas”. Anggaran dasar, anggaran rumah tangga sebagai *rule* yang mengarahkan manajemen dalam hal ini pengurus, mengelola koperasi, dan mengarahkan pengawas melakukan fungsi pengawasan, serta mengarahkan anggota dalam menjalankan hak dan kuajibannya.

Pengalaman di lapangan, karena ketidak lengkapan isi dan kualitas ketentuan dan aturan internal koperasi, dalam anggaran dasar atau anggaran rumah tangga atau peraturan khusus termasuk ketersediaan seperti standar operasional prosedur (SOP), membuat koperasi kurang memiliki sarana **proteksi dan solusi**. Setiap ada kejadian dan persoalan koperasi, yang sebenarnya urusan internal koperasi, karena tidak tersedia ketentuan dan mekanisme solusinya maka mencari solusi di luar. Dari sini maka secara ringkas penerapan good governance cooperative menghendaki koperasi setidaknya, memiliki anggaran dasar, anggaran rumah tangga atau peraturan khusus, yang isinya memuat segala hal berkaitan dengan kehidupan, dan proses kerja organ-organ koperasi ; jelas uraian tugas, kewenangan, mekanisme kerja, ukuran kinerja, sampai dengan pertanggung jawaban yang transparan, terukur dan wajar (akuntabel) dan berbagai hal untuk mewujudkan prinsip GCG.

c. Penegakan dan Kepatuhan terhadap Peraturan Perundangan.

Keteraturan, ketertiban sebagai pilar menjamin pengelolaan organisasi koperasi atas dasar sistem, memerlukan kepatuhan terhadap peraturan perundangan yang berlaku, termasuk peraturan internal koperasi, dalam hal ini anggaran dasar, anggaran rumah tangga. Dari sini maka menjadi kriteria baku, bahwa koperasi, dalam hal ini pengurus, pengawas, anggota maupun personil lain di koperasi mengerti, paham berbagai peraturan perundangan yang memayungi kehidupan koperasi di Indonesia. Pernyataan secara eksplisit kata “Indonesia”, karena payung regulasi koperasi di negara lain tentu berbeda

dengan di Indonesia. Dalam konteks ini, *good governance cooperative* koperasi dituntut paham sampai dengan menguasai ;

- Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, beserta peraturan pemerintah (Peraturan-pemerintah Nomor 4 Tahun 1994 tentang Pembentukan Koperasi ; Peraturan-pemerintah Nomor 4 Tahun 1994 tentang Persyaratan dan Tata Cara Pengesahan Akta Pendirian dan Perubahan Anggaran Dasar Koperasi ; Peraturan-pemerintah Nomor 17 Tahun 1994 tentang Pembubaran Koperasi oleh Pemerintah, Peraturan-pemerintah Nomor 33 Tahun 1998 tentang Penyertaan Modal Koperasi, dan Peraturan-pemerintah Nomor 9 Tahun 1995 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi,
- Undang-undang yang mengatur sektor usaha pada bidang-bidang usaha tertentu yang diusahakan oleh koperasi.
- Peraturan Menteri Koperasi dan UMKM tentang, berbagai hal yang diatur khusus seperti pengaturan tentang pembentukan koperasi, pembuatan akta pendirian koperasi oleh pengurus, pengesahan badan hukum (BH) koperasi, dll.,
- Peraturan daerah tingkat provinsi, kabupaten/kota yang relevan dengan pemberdayaan koperasi.
- Anggaran dasar, anggaran rumah tangga maupun peraturan khusus yang diterbitkan koperasi.

Kepatuhan terhadap peraturan perundangan tersebut menjadi kunci terlaksananya prinsip responsibilitas. Untuk subyek ini, dalam praktek juga masih menjadi tantangan. Ada sebagian pengurus, atau pengawas atau anggota yang belum mengetahui, memahami atau menguasai dengan baik keberadaan regulasi dan kebijakan yang menjadi payung pengaturan kehidupan koperasi di Indonesia.

d. Pemenuhan Kompetensi SDM.

Setiap organ organisasi koperasi dituntut mampu menjalankan fungsi dan tugas secara baik. Pencapaian kinerja secara optimal, mempersyaratkan SDM koperasi memenuhi kualifikasi kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatan itu.

Seorang pengurus untuk duduk dalam jabatan pengurus, dipersyaratkan memiliki kemampuan, ketrampilan dan sikap mental untuk memimpin dan mengelola koperasi. Pengurus memiliki kemampuan di bidang manajemen dan organisasi, serta kemampuan-kemampuan teknis lain agar meraih kinerja optimal. Seorang pengawas untuk duduk dalam jabatan pengawas, dipersyaratkan memiliki kemampuan, ketrampilan dan sikap mental dalam tugas kepengawasan.

Seorang anggota atau ketua kelompok anggota dipersyaratkan memiliki kemampuan, ketrampilan dan sikap mental sesuai dengan tugas dan fungsi anggota dalam koperasi. Seorang anggota memiliki kemampuan di berbagai bidang yang diperlukan untuk terlibat dan menentukan pengambilan keputusan menentukan kebijakan maupun hal-hal teknis di koperasinya.

Seorang manajer dipersyaratkan memiliki kemampuan, ketrampilan dan sikap mental di bidang manajemen usaha. Demikian juga seorang karyawan yang duduk dalam pos-pos pekerjaan tertentu, misal kasir, juru buku, petugas transportasi, petugas penguji mutu barang dan lain-lain dipersyaratkan memiliki ketrampilan di bidang tugasnya.

e. Pengukuran Performance Organ Koperasi.

Elemen *good governance cooperative* dilengkapi dengan indikator kinerja, standar kinerja, instrumen, mekanisme pengukuran *performance* masing-masing organ dalam jabatan di koperasi. Pengukuran, penilaian kinerja pengurus dalam tugas pengelolaan koperasi disiapkan dan dikur dengan standar dan mekanisme yang sudah disipkan dalam anggaran dasar, atau anggaran rumah tangga atau peraturan khusus koperasi. Penilaian terhadap kinerja pengurus, sejak awal sudah diketahui dan disepakati bersama karena ada kejelasan ketentuannya. Dengan demikian tidak terjadi penilaian prestasi kinerja pengurus, karena "subyektivitas orang yang menilai". Tetapi penilaian prestasi karena mendasarkan pada ketentuan dan mekanisme yang berlaku (sistem). Dengan cara yang sama maka prinsip ini berlaku untuk jabatan pengawas, atau anggota atau manajer dan lain lain.

Pengukuran *performance* ini menjadi indikasi tingkat prestasi yang diraih (pengurus, pengawas, anggota, manajer, karyawan) pada periode waktu tertentu, dan target kinerja tertentu. Dengan cara ini penilaian terhadap prestasi dilakukan secara obyektif, bukan subyektif.

E. PENUTUP

Good governance cooperative merupakan implementasi konsep *good corporate governance* yang ditengarai sebagai satu inovasi di bidang organisasi dan manajemen. Konsep inti tata kelola yang baik, mengarahkan suatu organisasi, terkelola dengan baik dan sehat sehingga menjamin terciptanya efisiensi, efektifitas untuk pencapaian tujuan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sebagai suatu konsep dan inovasi yang berlaku *universal*, maka valid untuk diterapkan pada koperasi sebagai *good governance cooperative*.

Tata kelola yang baik secara konseptual telah lengkap, yang menjelaskan *mengapa, apa, bagaimana, dimana dan kapan* diterapkan. Dengan cara pikir yang sama, maka penerapan tata kelola yang baik pada koperasi, juga menjawab dan menjelaskan *mengapa, apa, bagaimana, dimana dan kapan* *good governance cooperative* ini diterapkan pada koperasi.

Penerapan *good governance cooperative* memberi manfaat dan nilai tambah bagi koperasi. Koperasi menjadi organisasi yang terkelola dengan baik dan sehat, mencapai efisiensi dan efektivitas untuk meraih tujuannya, serta menjaga kesinambungan kemajuan koperasi dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Untuk meraih manfaat dan nilai tambah itu, koperasi perlu melakukan penataan dan perubahan di internal koperasi. Urut pertama, tentu komitmen para pengambil keputusan di internal koperasi untuk, untuk mengembangkan *good governance cooperative*. Urut kedua dan berikut, yaitu menyempurnakan kembali isi dan kualitas anggaran dasar, anggaran rumah tangga atau peraturan khusus untuk memenuhi kriteria yang dipersyaratkan dalam *good governance cooperative*. Aturan dan ketentuan internal koperasi tersebut, memiliki isi (content) yang memuat, mengatur segala sendi kehidupan koperasi, dan bukan sebatas untuk memenuhi syarat administratif saja. Kemudian memahami dan menguasai regulasi dan kebijakan di bidang perkoperasian, dan di bidang-bidang teknis yang mengait dengan koperasi, meningkatkan kompetensi SDM dalam pos jabatan kepengurusan, kepengawasan, anggota, manajer, karyawan. Mengembangkan ukuran kinerja dan standar kinerja

DAFTAR PUSTAKA.

1. Anonymous. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Komite Nasional Kebijakan Governance. Jakarta

2. Anonymous. (2006) *Guidence on Good Practices in Corporate Governance Disclosure*. United Nation. New York. Geneva.
3. Anonymous. (2011) *Undang-undang Nomor 25 tahun 1992* tentang Perkoperasian.
4. Connor. R and Smith. T (2011) *Change the Culture, Change the Game*. Portfolio Penguin.
5. Djohari Santosa (2008) *Kegagalan Penerapan Good Corporate Governance pada Perusahaan Publik di Indonesia*. Jurnal Hukum No 2 Volume 15.
6. Johny Sudjarmono (2004) *be G2C*. Elexindo Media, Jakarta
7. Moh Wahyudin Sarkasyi (2008) *Good Corporate Governance*. Alfabeta. Bandung.
8. Muh Arief Effendi (2009). *Good Corporate Governance*. Salemba Empat. Jakarta.
9. Sonny Warsono, dkk (2002). *Corporate Governance Rating Model*. CGCG UGM. Yogyakarta.
10. Sri Edi Swasono (2004). *Kebersamaan dan Asas Kekeluargaan*. UNJ Pres. Jakarta.
11. Tjokroamidjojo. B (2004) *Reformasi Nasional Penyelenggaraan Good Governance dan Pewujudan Masyarakat Madani*. Lembaga Administrasi Negara. Jakarta.
12. Wilson Arafat (2008) *How to Implement GCG*. Skyroceting Publishing. Jakarta.