



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2025) pp: 4433-4440

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Implementasi *Good Corporate Governance* pada Koperasi Sumber Agung Kebumen

Adi Wiratno, Makhrurotul Lailiyah, Eko Agus Muharom

Magister Sains Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Soedirman

adi.wiratno@unsoed.ac.id, makhrurotul.lailiyah@mhs.unsoed.ac.id, eko.muhamarom@mhs.unsoed.ac.id

Abstrak

Good Corporate Governance (GCG) atau tata kelola perusahaan yang baik adalah pedoman yang efektif digunakan oleh koperasi untuk meningkatkan daya saing dan menciptakan pedoman bagi pengelola koperasi dengan mengelola manajemennya yang baik dengan memperhatikan kepentingan stakeholders. Penerapan good GCG pada koperasi dapat meningkatkan kinerja serta nilai koperasi dengan memperhatikan prinsip-prinsip good corporate governance antara lain transparency (keterbukaan), accountability (akuntabilitas), responsibility (responsibilitas), independency (kemandirian), dan fairness (kewajaran dan kesetaraan), dibutuhkan untuk tercapai kesinambungan usaha perusahaan. Penelitian dilakukan di Koperasi Sumber Agung Kebumen, dengan metode penelitian kualitatif. Fenomena masalahnya adalah menurunnya jumlah anggota koperasi akibat banyak anggota yang memilih untuk keluar dari keanggotaan koperasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip GCG belum berjalan secara optimal. Aspek transparansi belum terpenuhi, responsibilitas belum memenuhi harapan anggota. Prinsip independensi terhambat oleh dominasi anggota ASN lama dan tidak adanya regenerasi anggota baru.. Faktor pendukung implementasi GCG meliputi kekuatan aset koperasi dan adanya upaya diversifikasi usaha, sementara faktor penghambat mencakup penurunan jumlah anggota, lemahnya partisipasi, kredit bermasalah, dan ketidakmampuan koperasi beradaptasi dengan kebutuhan generasi muda. Secara keseluruhan, lemahnya implementasi GCG berdampak pada menurunnya kinerja operasional, melemahnya loyalitas anggota, dan terancamnya keberlanjutan koperasi. Penelitian ini menegaskan perlunya penguatan tata kelola, inovasi layanan, dan strategi regenerasi anggota sebagai langkah utama revitalisasi koperasi.

Kata kunci: Good Corporate Governance, Partisipasi Anggota, Keberlanjutan Koperasi

1. Latar Belakang

Koperasi sebagai dasar perekonomian Indonesia, sesuai dengan amanat UUD 1945 Pasal 33 Ayat 1. Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan. Prinsip ini menjadi dasar filosofis bagi eksistensi dan pengelolaan koperasi di Indonesia. Asas kekeluargaan dalam pasal tersebut mencerminkan nilai kebersamaan, partisipasi aktif, serta keadilan dalam pengelolaan ekonomi untuk meningkatkan kesejahteraan bersama, bukan hanya keuntungan individu atau kelompok tertentu. Bekerjasama dalam membangun perekonomian untuk kesejahteraan bersama lebih berarti dalam menjaga kestabilan perekonomian. Koperasi dirasa akan kuat untuk menghimpun kekuatan ekonomi karena prinsip dasar kegiatan usaha dengan menghimpun modal dari anggota dan dijalankan oleh anggota untuk tujuan yang akan dirasakan oleh anggota. Anggota sendiri yang membentuk koperasinya berdasarkan kebutuhan mereka, dan anggota sendiri yang ikut terlibat didalam keberhasilan kegiatan usaha koperasi.

Keberhasilan dapat dicapai apabila koperasi sudah memiliki pedoman yang baik dalam mengelola sumber daya yang ada. Menurut Aldridge (2008) Good Corporate Governance (GCG) atau tata kelola perusahaan yang baik merupakan pedoman yang efektif digunakan oleh koperasi untuk meningkatkan daya saing dan menciptakan pedoman bagi pengelola koperasi dengan mengelola manajemennya yang baik dengan memperhatikan kepentingan stakeholders. GCG adalah suatu sistem pengelolaan perusahaan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja perusahaan, melindungi kepentingan stakeholders dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan serta nilai-nilai etika yang berlaku secara umum.

Menurut Komite Nasional Kebijakan Governansi (KNKG) (2006) 5 (lima) prinsip-prinsip good corporate governance adalah transparency (keterbukaan), accountability (akuntabilitas), responsibility (responsibilitas),

independency (kemandirian), dan fairness (kewajaran dan kesetaraan) dibutuhkan agar tercapainya kesinambungan usaha (sustainability) perusahaan dengan memperhatikan stakeholders.. Prinsip-prinsip tersebut menjadi fondasi bagi terciptanya sistem pengelolaan perusahaan yang sehat, terstruktur, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada seluruh pemangku kepentingan. Lemahnya penerapan tata kelola di dalam perusahaan menjadi pemicu terjadinya skandal pada bisnis perusahaan, dan menyadarkan orang akan perlunya sistem tata kelola yang baik.

Penerapan sistem GCG pada koperasi penting dilakukan agar dalam pengelolaan koperasi dapat mengubah sistem organisasi, dengan tujuan adalah menciptakan kinerja, pengendalian internal yang baik dan mengurangi kelemahan tata kelola koperasi yang profesional dan akuntabel serta memiliki hubungan yang baik bagi stakeholders dan shareholders. Menurut Rahmat Agung (2013) penyelenggaraan tata kelola yang tidak diselenggarakan dengan baik dapat menimbulkan lemahnya sistem pengendalian internal seperti pemanfaatan kepentingan koperasi untuk kepentingan pribadi, maupun praktik korupsi, Peran GCG sangat dibutuhkan sehingga kinerja organisasi dapat mencapai tujuan dan sasaran menciptakan tata kelola yang baik.

Penerapan dan pengelolaan organisasi yang baik GCG pada koperasi, merupakan konsep penataan organisasi yang terdiri sistem (input, proses, output) dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (stakeholders) terutama dalam arti sempit hubungan antara pemilik modal, pengurus, pengawas dan pengelola demi tercapainya tujuan koperasi. GCG dimasukkan dalam teori penataan koperasi untuk mengatur hubungan-hubungan ini dan mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan signifikan dalam strategi pengembangan organisasi. Serta untuk memastikan bahwa kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat diperbaiki dengan segera.

Penerapan Good Corporate Governance (GCG) menjadi aspek fundamental dalam memastikan tata kelola koperasi berjalan secara profesional dan berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi. Dalam koperasi, GCG berperan mengatur hubungan kerja yang harmonis dan proporsional antara pengurus, manajer, pengawas, pemegang modal, serta para pemangku kepentingan lainnya. Melalui penerapan prinsip GCG, koperasi memiliki kerangka kerja yang jelas dalam menetapkan tujuan strategis, menjalankan operasional, serta melakukan pengawasan agar aktivitas usaha tetap berjalan secara efektif, transparan, dan bertanggung jawab sesuai prinsip kelembagaan.

Selain tata kelola yang kuat, keberhasilan koperasi sangat dipengaruhi oleh tingkat partisipasi anggotanya. Keanggotaan dalam koperasi tidak hanya dimaknai sebagai status formal, tetapi menuntut keterlibatan nyata melalui pemanfaatan layanan koperasi, kontribusi dalam kegiatan organisasi, dan kehadiran dalam Rapat Anggota Tahunan sebagai forum pengambilan keputusan tertinggi. Tanpa keterlibatan aktif anggota, koperasi akan menghadapi kesulitan dalam mengembangkan usaha dan bersaing dengan badan usaha konvensional. Hal ini karena partisipasi merupakan fondasi utama yang menentukan keberlanjutan usaha koperasi dan menjadi salah satu keunggulan yang membedakannya dari model bisnis lainnya.

Fenemona Masalah

Koperasi sebagai salah satu pilar perekonomian Indonesia memiliki peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Namun, dalam praktiknya, banyak koperasi menghadapi tantangan tata kelola yang menghambat kinerja organisasi. Koperasi Sumber Agung merupakan salah satu koperasi yang tengah berupaya memperkuat kinerja dan daya saingnya, namun di sisi lain menghadapi sejumlah persoalan mendasar terkait penerapan GCG.

Koperasi Sumber Agung merupakan jenis koperasi konsumen yang didirikan pada Tahun 1978 beralamat di Jalan HM Sarbini No.7 Kebumen. Koperasi Sumber Agung berlandaskan Pancasila dan UUD 1945 dan melakukan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi yaitu keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka, pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing, pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal, pengelolaan dilakukan secara demokratis, dan kemandirian. Sesuai Anggaran Dasar Anggaran Rumah Tangga Koperasi, anggota koperasi adalah pegawai negeri sipil di Kab.Kebumen dan pengurus koperasi berasal dari anggota koperasi.

Salah satu fenomena yang menonjol di Koperasi Sumber Agung adalah menurunnya jumlah anggota koperasi akibat banyak anggota yang memilih untuk keluar dari keanggotaan koperasi. Hal ini mencerminkan berkurangnya kepercayaan anggota terhadap pengelolaan koperasi. Padahal, sebagai organisasi berbasis keanggotaan,

keberlangsungan koperasi sangat ditentukan oleh loyalitas dan partisipasi anggotanya. Penurunan jumlah anggota juga berimplikasi pada berkurangnya modal, menurunnya partisipasi ekonomi, serta melemahnya posisi koperasi dalam menjalankan usahanya

Menurunnya jumlah keanggotaan dalam Koperasi Sumber Agung menjadi salah satu persoalan serius yang harus segera diperhatikan. Salah satu penyebab utama penurunan tersebut adalah banyaknya anggota yang telah memasuki masa pensiun, sehingga kontribusi terhadap koperasi, baik dalam bentuk modal maupun aktivitas penggunaan layanan, semakin berkurang dari tahun ke tahun. Kondisi ini memperlihatkan bahwa koperasi belum memiliki strategi regenerasi anggota yang terencana dan berkelanjutan.

Selain itu, tingkat minat generasi muda untuk bergabung sebagai anggota koperasi relatif rendah. Fenomena ini menunjukkan adanya perubahan pola pikir dan preferensi ekonomi, di mana kalangan muda lebih tertarik pada platform finansial modern seperti e-wallet, atau investasi digital yang dianggap lebih fleksibel dan mudah diakses dibandingkan dengan mekanisme koperasi yang dinilai kurang menarik dan lamban dalam proses layanan. Kurangnya promosi, inovasi produk, serta digitalisasi layanan koperasi juga menjadi faktor yang memperburuk rendahnya animo generasi muda.

Apabila kondisi ini dibiarkan, Koperasi Sumber Agung berpotensi mengalami stagnasi bahkan penurunan kinerja usaha karena berkurangnya partisipasi anggota yang merupakan modal dasar dalam menjalankan operasional koperasi. Dengan demikian, diperlukan langkah strategis untuk menarik anggota baru, khususnya dari generasi muda, melalui inovasi tata kelola, pelayanan digital, serta model usaha yang lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar.

Selain itu, partisipasi aktif anggota masih rendah, baik dalam kegiatan rapat anggota, dalam transaksi ekonomi dengan koperasi, maupun dalam memberikan masukan terhadap kebijakan pengurus. Rendahnya partisipasi ini mengakibatkan prinsip member control sebagai roh utama koperasi tidak berjalan optimal.

Rumusan Masalah

Rumusan Masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan good corporate Governace di Koperasi Sumber Agung. Penerapan prinsip-prinsip Good Cooperative Governance (GCG) pada Koperasi Sumber Agung menjadi aspek penting dalam menciptakan tata kelola organisasi yang profesional, transparan, dan berkelanjutan. GCG dalam koperasi tidak hanya berfungsi sebagai pedoman administratif, tetapi juga sebagai landasan moral dan manajerial untuk memastikan bahwa seluruh proses pengelolaan koperasi berjalan sesuai dengan nilai-nilai demokrasi, keadilan, dan partisipatif sesuai dengan jati diri koperasi. Dengan adanya penerapan prinsip-prinsip tersebut, koperasi diharapkan mampu memperkuat perannya sebagai lembaga ekonomi rakyat yang dikelola dari, oleh, dan untuk anggota.

Namun dalam praktiknya, pelaksanaan prinsip-prinsip GCG pada Koperasi Sumber Agung masih menghadapi berbagai tantangan. Salah satu isu yang muncul adalah menurunnya anggota koperasi, menurunnya pemanfaatan layanan koperasi, maupun kontribusi modal. Penurunan jumlah anggota aktif sebagian besar disebabkan oleh faktor demografis, yaitu banyak anggota yang memasuki usia pensiun, sementara generasi muda kurang memiliki minat untuk terlibat. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan pemahaman mengenai peran strategis koperasi sebagai lembaga ekonomi yang mampu memberikan manfaat ekonomi maupun sosial.

Melalui penerapan GCG yang lebih efektif, Koperasi Sumber Agung diharapkan mampu meningkatkan kredibilitas organisasi, memperkuat struktur manajemen, serta mendorong tumbuhnya kesadaran anggota untuk kembali berpartisipasi aktif. Dengan demikian, implementasi GCG tidak hanya menjadi kewajiban administratif, tetapi juga strategi transformasi organisasi koperasi agar lebih adaptif terhadap perubahan zaman, kebutuhan anggota, dan tantangan ekonomi modern.

Rumusan masalah kedua dalam penelitian ini berkaitan dengan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasi GCG di Koperasi Sumber Agung. Penting untuk memahami bahwa keberhasilan penerapan tata kelola yang baik tidak hanya bergantung pada adanya pedoman atau regulasi, tetapi juga pada berbagai kondisi internal maupun eksternal koperasi.

Faktor pendukung dapat berupa komitmen pengurus dan pengawas dalam menjalankan prinsip-prinsip keterbukaan, akuntabilitas, responsibilitas, kemandirian, dan keadilan. Selain itu, dukungan anggota yang aktif berpartisipasi dalam kegiatan koperasi, ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten, serta infrastruktur teknologi informasi dan sistem administrasi yang memadai juga menjadi elemen penting dalam memperkuat implementasi GCG. Faktor-faktor tersebut dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan koperasi sehingga keputusan organisasi dapat diambil secara profesional, transparan, dan berdasarkan kepentingan bersama.

Sebaliknya, terdapat pula sejumlah hambatan yang berpotensi memperlambat atau bahkan menghambat proses penerapan tata kelola yang baik. Beberapa di antaranya mencakup rendahnya tingkat partisipasi anggota, minimnya pemahaman terkait prinsip-prinsip GCG, lemahnya sistem pengawasan internal, serta budaya organisasi yang masih bertumpu pada praktik lama yang kurang sesuai dengan prinsip tata kelola modern. Hambatan ini diperparah dengan kurangnya inovasi layanan serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi dalam operasional koperasi. Dengan menganalisis faktor pendukung dan penghambat tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai kesiapan Koperasi Sumber Agung dalam menerapkan tata kelola yang baik. Hasil analisis ini juga diharapkan dapat menjadi dasar rekomendasi strategis bagi koperasi dalam meningkatkan kualitas manajemen, memperkuat peran anggota, serta menciptakan tata kelola yang lebih akuntabel, inklusif, dan berkelanjutan.

Rumusan masalah ketiga dalam penelitian ini berkaitan dengan dampak penerapan tata kelola yang baik terhadap kinerja dan keberlanjutan Koperasi Sumber Agung. Tata kelola organisasi yang baik memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pengelolaan koperasi, kinerja keuangan, serta kepercayaan anggota sebagai pemilik sekaligus pengguna layanan koperasi. Dalam konteks Koperasi Sumber Agung, penerapan prinsip tata kelola yang baik diharapkan dapat memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan efektivitas operasional, efisiensi manajerial, serta peningkatan pelayanan kepada anggota.

Penerapan tata kelola yang baik dapat menciptakan lingkungan organisasi yang lebih transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan anggota. Transparansi dalam penyajian laporan keuangan dan kegiatan organisasi misalnya, dapat memperkuat kepercayaan anggota, sehingga partisipasi dalam simpanan, pinjaman, maupun kegiatan rapat tahunan dapat meningkat. Apabila tata kelola tidak diterapkan secara baik, koperasi berpotensi menghadapi penurunan kepercayaan anggota, lemahnya sistem pengawasan internal, serta berkurangnya partisipasi aktif. Kondisi ini dapat memperlambat pertumbuhan usaha, menurunkan daya saing, dan dalam situasi tertentu dapat mengancam keberlangsungan.

2. Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang berupaya memahami fenomena tata kelola koperasi. Metode ini dipilih karena penelitian ini tidak bermaksud untuk menguji hipotesis, melainkan untuk menggali dan mendeskripsikan secara mendalam penerapan prinsip-prinsip GCG pada Koperasi Sumber Agung Kebumen, mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambatnya, serta mengevaluasi dampaknya terhadap kinerja dan keberlanjutan koperasi.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Koperasi Sumber Agung Kebumen yang berlokasi di Kabupaten Kebumen. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa Koperasi Sumber Agung merupakan koperasi konsumen yang berbadan hukum dan tengah menghadapi sejumlah permasalahan tata kelola, diantaranya penurunan jumlah anggota, rendahnya partisipasi anggota. Kondisi ini menjadikan Koperasi Sumber Agung dapat diangkat menjadi penelitian yang relevan untuk dikaji dalam konteks penerapan Good Cooperative Governance. Waktu penelitian dilaksanakan Bulan November 2025, mencakup wawancara, dan studi dokumentasi yang memadai untuk memperoleh data.

Objek Penelitian dan Informan Penelitian

Objek penelitian ini adalah Koperasi Sumber Agung Kebumen, sementara informan penelitian terdiri dari dua kelompok utama, yaitu pengurus koperasi dan anggota koperasi. Pemilihan informan dilakukan secara purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu berdasarkan tujuan penelitian. Pengurus koperasi dipilih sebagai informan karena mereka merupakan pihak yang bertanggung jawab langsung terhadap pengelolaan dan pelaksanaan tata kelola koperasi, sehingga memiliki pemahaman mendalam tentang kebijakan, strategi, dan praktik GCG yang diterapkan. Sementara itu, anggota koperasi dipilih sebagai informan karena mereka adalah pihak yang merasakan langsung dampak dari penerapan tata kelola koperasi, baik dari segi pelayanan, transparansi, akuntabilitas, maupun manfaat ekonomi yang diterima.

Kriteria informan pengurus koperasi mencakup sekretaris dan pengelola koperasi yang memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam menjalankan operasional koperasi. Sedangkan kriteria informan anggota koperasi mencakup anggota yang aktif dan pasif, sehingga dapat memberikan perspektif yang beragam.

Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber pertama melalui interaksi langsung peneliti dengan informan di lapangan. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pengurus koperasi dan anggota koperasi. Wawancara dilakukan untuk menggali persepsi, pandangan, pengalaman, dan pemahaman informan terkait penerapan prinsip-prinsip GCG, faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasi tata kelola, serta dampak yang dirasakan terhadap kinerja dan keberlanjutan koperasi.

Data sekunder merupakan data pendukung yang diperoleh dari dokumen-dokumen dan catatan-catatan yang sudah ada. Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari laporan keuangan koperasi, laporan rapat anggota tahunan, anggaran dasar dan anggaran rumah tangga koperasi. Data sekunder ini berfungsi untuk melengkapi, memperkuat, dan memvalidasi data primer yang telah diperoleh melalui wawancara.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua teknik, yaitu wawancara, dan studi dokumentasi. Kedua teknik ini digunakan secara komplementer untuk memperoleh data yang komprehensif dan valid.

Wawancara

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur. Hal ini dilakukan untuk menggali persepsi dan pengalaman informan terkait beberapa aspek utama dalam penerapan prinsip-prinsip GCG di Koperasi Sumber Agung. Proses wawancara dilakukan dengan terlebih dahulu meminta persetujuan informan, menjelaskan tujuan penelitian, dan memastikan kerahasiaan identitas serta informasi yang diberikan. Wawancara dilakukan di lokasi yang nyaman bagi informan, dalam suasana informal.

Studi Dokumentasi

Dalam penelitian ini, studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen koperasi meliputi : laporan keuangan koperasi laporan kegiatan usaha, dan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga koperasi.

3. Hasil dan Diskusi

3.1. Implementasi GCG di Koperasi Sumber Agung

GCG terdiri dari lima prinsip utama menurut KNKG (2006), yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan fairness. Temuan wawancara mengungkapkan bahwa setiap prinsip tersebut memiliki tantangan tersendiri dalam implementasinya di Koperasi Sumber Agung.

3.2. Transparansi (Transparency)

Transparansi berfungsi memastikan keterbukaan informasi kepada anggota mengenai kondisi keuangan, kebijakan strategis, maupun aktivitas operasional koperasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sejumlah anggota merasa

tidak mendapatkan informasi yang cukup mengenai perhitungan Sisa Hasil Usaha (SHU), dasar penetapan kebijakan harga jual barang konsumsi yang wajib dibeli anggota pada unit usaha koperasi. Kondisi ini mengakibatkan anggota menjadi pasif dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT), bahkan beberapa menyampaikan bahwa penyampaian pendapat sering tidak menimbulkan perubahan kebijakan. Minimnya keterbukaan ini menunjukkan bahwa prinsip transparansi belum dijalankan secara komprehensif, sehingga memperlemah pemahaman dan kepercayaan anggota terhadap koperasi.

3.3. Akuntabilitas

Akuntabilitas mengharuskan pengurus dapat mempertanggungjawabkan setiap keputusan dan tindakan kepada anggota. Akan tetapi, hasil wawancara menunjukkan adanya beberapa kelemahan dalam pelaksanaan akuntabilitas. Temuan adanya kredit macet mengindikasikan bahwa proses analisis kelayakan pinjaman tidak dilaksanakan secara memadai. Pengurus juga dinilai oleh anggota kurang mampu mengembangkan strategi dan inovasi untuk menarik anggota baru, terutama dari kalangan ASN muda. Kurangnya inovasi program kerja menggambarkan hambatan struktural dalam manajemen koperasi. Dengan demikian, aspek akuntabilitas belum memenuhi standar governance yang efektif karena belum didukung pengawasan internal yang ketat dan proses pengambilan keputusan yang profesional.

3.4. Responsibilitas

Responsibilitas menekankan pemenuhan kewajiban hukum, etika, dan sosial koperasi terhadap anggotanya. Koperasi Sumber Agung secara formal telah mematuhi aspek legal-operasional, namun secara substantif tanggung jawab terhadap optimalisasi manfaat bagi anggota belum sepenuhnya terlaksana. Modal koperasi yang mencapai Rp 8 miliar masih banyak mengendap karena minimnya permintaan pinjaman. Kondisi ini menunjukkan ketidaksinkronan antara produk koperasi dan kebutuhan anggota. Meski demikian, inisiatif pengurus untuk membuka usaha ritel bersama SRC menunjukkan adanya upaya tanggung jawab untuk memperluas sumber pendapatan. Namun langkah ini masih memerlukan evaluasi strategis agar benar-benar memberikan nilai tambah bagi anggota.

3.5. Independensi

Independensi berkaitan dengan kemampuan koperasi menjalankan organisasi tanpa adanya dominasi kelompok tertentu. Temuan penelitian menunjukkan bahwa koperasi kesulitan merekrut ASN baru, sehingga mayoritas anggota adalah ASN lama yang dalam waktu dekat memasuki masa pensiun. Ketergantungan pada satu segmentasi anggota tersebut menyebabkan koperasi tidak memiliki keberagaman basis keanggotaan serta memperlemah struktur demokrasi internal. Minimnya regenerasi juga menghambat proses adaptasi koperasi terhadap perkembangan layanan finansial digital yang diminati generasi muda. Dengan demikian, prinsip independensi belum tercapai secara optimal karena struktur keanggotaan yang homogen dan stagnan.

3.6. Keadilan dan Kesetaraan

Prinsip keadilan dan kesetaraan menuntut perlakuan yang adil dan setara bagi seluruh anggota koperasi. Namun hasil wawancara mengungkapkan sejumlah persepsi ketidakadilan, antara lain: nilai apresiasi kehadiran RAT yang dianggap terlalu rendah, pembagian SHU yang tidak signifikan, serta harga barang pada unit usaha koperasi yang lebih tinggi dibandingkan harga pasar. Persepsi ketidakadilan ini memicu penurunan partisipasi dan menurunkan loyalitas anggota. Dengan demikian, prinsip fairness belum sepenuhnya terpenuhi karena manfaat ekonomi koperasi belum dirasakan secara proporsional oleh anggota.

3.7. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi GCG

Faktor Pendukung

Meskipun penerapan GCG menghadapi sejumlah hambatan, terdapat beberapa faktor pendukung yang dapat menjadi modal dalam perbaikan tata kelola koperasi. Pertama, koperasi memiliki aset yang tergolong besar mencapai Rp 8 miliar yang memungkinkan perluasan usaha apabila dikelola secara lebih strategis. Kedua, jumlah anggota yang tersisa sebanyak 270 orang merupakan modal sosial yang masih dapat diberdayakan untuk memperkuat partisipasi dan pengawasan internal. Ketiga, upaya diversifikasi usaha melalui kemitraan dengan SRC menunjukkan adanya kemauan pengurus untuk berinovasi dalam memperbaiki kinerja usaha.

Faktor Penghambat

Di sisi lain, hambatan implementasi GCG jauh lebih dominan. Penurunan jumlah anggota koperasi sejak berdiri dari 1.500 menjadi 270 anggota merupakan indikator utama melemahnya kepercayaan terhadap koperasi. Selain itu, rendahnya minat ASN muda untuk bergabung mengakibatkan tidak adanya regenerasi anggota. Hambatan lain mencakup kredit macet, minimnya inovasi program, rendahnya partisipasi anggota dalam RAT, dan kurangnya kompetensi pengurus dalam mengadaptasi layanan koperasi terhadap perkembangan teknologi finansial. Hambatan-hambatan ini menunjukkan lemahnya pelaksanaan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan fairness, sehingga memerlukan intervensi tata kelola yang lebih komprehensif.

3.8. Dampak Implementasi GCG terhadap Kinerja dan Keberlanjutan Koperasi

Dampak terhadap Kinerja Operasional

Dampak penerapan GCG yang belum optimal tercermin dari menurunnya kinerja operasional koperasi. Minimnya permintaan pinjaman menyebabkan sebagian besar modal tidak berputar, sehingga pendapatan usaha menurun. Kredit macet yang terjadi juga memperbesar risiko keuangan dan menurunkan kualitas portofolio aset. Kurangnya inovasi usaha dan ketertinggalan dalam digitalisasi membuat koperasi tidak mampu bersaing dengan lembaga keuangan formal maupun platform keuangan digital.

Dampak terhadap Hubungan Koperasi Anggota

Hubungan koperasi dengan anggotanya semakin melemah seiring dengan berkurangnya manfaat ekonomi yang diterima anggota. SHU yang kecil, tidak adanya keunggulan harga produk, serta minimnya apresiasi dalam kegiatan koperasi membuat anggota tidak merasa memiliki keterikatan yang kuat. Hal ini berdampak pada rendahnya partisipasi dalam RAT serta minimnya kontribusi anggota terhadap aktivitas usaha koperasi. Dengan demikian, lingkungan organisasi tidak memungkinkan terciptanya prinsip governance yang berbasis partisipatif sebagaimana idealnya koperasi.

Dampak terhadap Keberlanjutan Koperasi

Keberlanjutan koperasi berada dalam posisi yang rentan akibat menurunnya basis anggota, lemahnya regenerasi, dan rendahnya daya saing koperasi terhadap layanan keuangan modern. Ketidakmampuan pengurus untuk memperbaiki tata kelola berpotensi mempercepat stagnasi dan kemunduran koperasi. Dengan demikian, implementasi GCG yang tidak efektif berpengaruh langsung terhadap ketahanan koperasi dalam jangka panjang.

4. Kesimpulan

Analisis mendalam terhadap hasil wawancara menunjukkan bahwa implementasi GCG pada Koperasi Sumber Agung masih menghadapi berbagai hambatan struktural dan operasional. Setiap prinsip GCG belum diterapkan secara komprehensif, yang berdampak pada melemahnya kinerja operasional, menurunnya loyalitas anggota, serta terancamnya keberlanjutan koperasi. Perbaikan tata kelola secara sistematis melalui peningkatan transparansi, inovasi manajerial, penguatan sistem pengawasan, serta strategi regenerasi anggota menjadi langkah kritis untuk memastikan koperasi dapat bertahan dan berkembang di tengah perubahan lingkungan ekonomi modern.

Referensi

1. Aldridge, S. (2008). *Cooperative governance: Theory and practice*. Routledge.
2. Agung, R. (2013). *Tata kelola koperasi dan sistem pengendalian internal*. Jakarta: Rajawali Pers.
3. Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
4. Davis, P. (2016). *Cooperative management and governance*. ICA Research Division.
5. Gusti Ayu Asri Pramesti, Analisis Implementasi Good Corporate Governance Pada Koperasi Di Kota Denpasar 2018, Jurnal Riset Akuntansi, Universitas Mahasaraswati Denpasar.
6. Hendar, & Kusnadi. (2005). *Ekonomi koperasi: Teori dan praktik*. Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI
7. Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). *Pedoman umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta: KNKG.
8. Munandar, A. (2019). Good Corporate Governance dalam koperasi: Implementasi dan tantangannya. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 19(2), 121–134
9. M. Wahyudin Zakarsyi, Good Corporate Governance : Pada Badan Usaha Manufaktur Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya, (Bandung : Alfabeta, 2008)

10. Rahmatika, N. and Agusti, R. (2016) 'Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip GoodCorporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi pada PT Angkasa Pura II)', *Jurnal Akuntansi*, 3(2), pp. 148–159.
11. Siswanto Sutojo & E. John Alridge, *Good Corporate Governance Tata KelolaPerusahaan yang Sehat*, (Jakarta: PT. Damar Mulia Pustaka, 2008)
13. Sugiyono (2012) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. 17thedn. Bandung: Penerbit Alfabeta
14. Suyatno. (2020). Penerapan prinsip koperasi dan partisipasi anggota dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Jurnal Koperasi dan UMKM*, 15(1), 45–58
15. Zulkamain, A. (2018). Tata kelola organisasi dan kinerja koperasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 33(3), 215–227.