

## ANALISA PENERAPAN PRINSIP- PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE DAN PENGENDALIAN INTERNAL

Bintang Kusnardani Iskandar  
bintangiskandar91@yahoo.com  
Bambang Suryono

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA)

### ABSTRACT

*The implementation of Good Corporate Governance (GCG) is the concept which emphasizes the obligations and the rights which are owned by the elements of Cooperative GCG. The elements of cooperative GCG i.e.: member, caretaker, supervisor, PPL, group PJ, internal audit group and management staffs. Problem about how the whole elements of GCG carry out their obligations and rights in accordance with the portion of each position is adjusted to the existing GCG principles will be discussed in this research. The GCG principles are transparency, accountability, autonomy, responsibility, and fairness. This research will explain about how the main supporting element of GCG in the cooperative in the form of internal control is conducted. It has been obtained from the result of the analysis that the caretakers of Kopwan SBW has conducted the implementation of GCG successfully and the supervisor has monitored the course of the implementation of GCG principles has been done by the whole elements of GCG cooperative. The caretakers has carried out all efforts to maintain the values of GCG principles by the internal control system which is supported by all elements of GCG cooperative with the implementation of Reward and Punishment system as one of motivation instruments of GCG elements in running the regulations..*

**Keywords:** Good Corporate Governance, Cooperative, Cooperative Stakeholder

### ABSTRAKSI

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan konsep yang menekankan adanya hak dan kewajiban yang dimiliki oleh unsur- unsur GCG koperasi. Unsur GCG Koperasi adalah anggota, pengurus, pengawas, PPL, PJ kelompok, group audit internal serta staff manajemen. Dalam penelitian ini akan dibahas mengenai bagaimana seluruh unsur- unsur GCG melakukan hak dan kewajiban sesuai dengan kepentingan porsi jabatannya masing-masing disesuaikan dengan prinsip- prinsip GCG yang ada. Prinsip- prinsip GCG yang termasuk didalamnya adalah prinsip Transparansi, Akuntabilitas, Kemandirian, Tanggungjawab dan Keadilan. Karya tulis ini, akan menjelaskan pula mengenai bagaimana elemen penunjang utama GCG dalam koperasi berupa pengendalian internal dilakukan. Dari hasil analisis diperoleh bahwa pengurus Kopwan SBW telah berhasil melakukan penerapan GCG pada koperasi secara maksimal, dan pengawas berhasil untuk mengawasi jalannya penerapan prinsip- prinsip GCG yang dilakukan oleh keseluruhan unsur- unsur GCG koperasi. Pengurus telah melakukan upaya mempertahankan nilai- nilai prinsip GCG melalui system pengendalian internal yang didukung oleh semua unsur- unsur GCG koperasi dengan adanya penerapan system *Reward and Punishment* sebagai salah satu alat motivasi unsur GCG dalam menjalankan peraturan yang dimiliki.

Kata Kunci : Good Corporate Governance, Koperasi, Stakeholder Koperasi

### PENDAHULUAN

Dalam penerapan *Good Corporate Governance* (GCG), sering seringkali yang kita ingat adalah penerapan GCG dalam perusahaan swasta atau BUMN. Namun pada realitanya, GCG tidak hanya dibutuhkan oleh perusahaan semata, tapi juga dibutuhkan oleh semua organisasi yang mempunyai visi dan misi yang jelas. Dan memiliki cita- cita dalam eksistensinya dalam jangka panjang kedepan, terutama organisasi yang sudah berbadan hukum

Koperasi merupakan organisasi yang bergerak di bidang ekonomi yang selama ini dalam kegiatannya selalu berlandaskan azas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi, karena dalam pengaplikasian kegiatan selalu berusaha mengedepankan kepentingan anggotanya berdasarkan kesejahteraan bersama. Koperasi telah ditetapkan sebagai badan usaha berdasarkan UU no 25 tahun 1992.

Koperasi merupakan badan usaha yang terdiri dari beberapa kumpulan anggota perseorangan yang membentuk suatu kelompok dalam rangka mengadakan kegiatan ekonomi yang menyediakan jasa yang bersifat simpan pinjam pada awal pembentukannya. Dimana, dalam suatu kelompok diadakan kegiatan pengumpulan modal yang berbentuk simpanan pokok, simpanan wajib dan simpanan sukarela. Namun, pada realitanya dalam pengaplikasian kegiatan ekonomi organisasi koperasi, terdapat kendala yang harus dihadapi. Yakni, tidak semua anggota koperasi dapat melakukan pengolahan modal yang nantinya akan dikembalikan lagi kepada para anggota dalam bentuk pinjaman dan sisa hasil usaha (SHU). Dengan adanya hal itu, maka diperlukan adanya peran pengurus koperasi yang berkompeten, teliti dan loyal untuk menangani secara khusus dalam membantu anggota mengelola dan mengembangkan koperasi.

Koperasi adalah lembaga ekonomi kerakyatan yang menggerakkan perekonomian rakyat dalam memacu kesejahteraan sosial masyarakat. Karena itu, pertumbuhan koperasi diharapkan mampu meningkatkan pertumbuhan bisnisnya dari waktu ke waktu agar menjadi bagian substantif dan integralistik dalam perkenomian nasional. (Komara, 2009). Agar tetap bangkit, dalam tataran operasional koperasi dituntut untuk memanfaatkan sumberdaya yang tersedia untuk mencapai tingkat operasi yang efektif. Untuk menjalankan kedua fungsi tersebut dibutuhkan berbagai teori yang kuat, dan manajemen serta organisasi yang tangguh.

*Good Corporate Governance* (GCG) merupakan salah satu elemen kunci dalam meningkatkan efisiensi ekonomis yang meliputi serangkaian hubungan antara manajer koperasi, pengurus koperasi, pengawas, para pemilik modal dan para stakeholders lainnya. *Good Corporate Governance* juga memberikan suatu struktur yang memfasilitasi suatu penentuan sasaran –sasaran dari suatu koperasi dan sebagai sarana untuk menentukan teknik monitoring kerja. (Darmawati et al., 2004).

*Good corporate governance* (GCG) secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan yang menciptakan nilai tambah (value added) untuk semua *stakeholder* (Monks, 2003). Ada dua hal yang ditekankan dalam konsep ini. Pertama, pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar dan tepat pada waktunya dan kedua, kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu dan transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan, dan stakeholder.

Penulisan ini bertujuan untuk menganalisa tentang sistem penerapan *Good Corporate Governance* dan bagaimana pengendalian internal dalam mempertahankan GCG terus dilakukan oleh Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur.

## TINJAUAN TEORITIS

### Teori Keagenan

Koperasi adalah organisasi yang sarat dengan nilai, prinsip-prinsip, atau karakteristik dan serta menganut motif pelayanan sebagai tujuan utamanya yang memerlukan pengelolaan yang profesional. Untuk dapat mewujudkan semua itu, perlu dilakukan dengan cara menggabungkan keterampilan pengelola dan pengetahuan bisnis dengan kreativitas dan inovasi. Pengelola koperasi harus tetap terikat pada asas, prinsip-prinsip dan motif yang harus diterjemahkan secara konsisten dan operasional. Untuk dapat mengoptimalkan kombinasi tersebut diperlukan pengelola yang profesional. Manajemen secara fungsi dapat

dimaknakan sebagai optimalisasi peran manusia, material dan keuangan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. (Soedjono, 1997:183).

Manajemen Koperasi memiliki tugas membangkitkan potensi dan motif yang tersedia yaitu dengan cara memahami kondisi objektif dari anggota sebagaimana layaknya manusia yang lainnya. Pihak manajemen dituntut untuk selalu berfikir selangkah lebih maju dalam memberi manfaat dibanding pesaing. Untuk menjaga momentum pertumbuhan usaha dan perkembangan koperasi pada umumnya, pihak manajemen harus mengupayakan manfaat koperasi agar lebih besar daripada manfaat yang disediakan non-koperasi. (Sugiyanto, 2011)

Wargner et al, (1994:579) menyebutkan, *The term of management refers to the institution and to the function*. Artinya, manajemen sebagai institusi (lembaga) menggambarkan orang-orang yang melaksanakan tugas-tugas organisasi, yang harus dijalankan dalam menjamin keberhasilan organisasi dan pencapaian tujuan jangka panjang. Berbagai pihak dalam organisasi saling berhubungan dalam upaya mencapai tujuan yang ditetapkan. Manajemen sebagai pengelola mulai dari pengurus dan pengawas merupakan pihak yang memperoleh mandat untuk menjalankan tugas untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki oleh koperasi dalam mencapai tujuan. Mandat tersebut diperoleh dari anggota selaku pemilik modal koperasi. Dalam manajemen keuangan, hubungan antar pihak tersebut disebut hubungan keagenan atau *agency relationship*. Manajemen sebagai pengelola atau yang diberi mandat disebut

*t agent*, dan pemberi mandat atau anggota koperasi sebagai pemilik modal disebut sebagai *principal*. (Jensen and Meckling, 1976).

Teori keagenan merupakan dasar teori yang digunakan dalam pemahaman konsep *good corporate governance*. Hubungan keagenan dalam teori agensi muncul karena adanya hubungan kerja antara pihak yang memberi wewenang (prinsipal) yaitu pemilik modal dengan pihak yang menerima wewenang (agen) yaitu manajer, dalam bentuk kontrak kerja sama dimana prinsipal mendelegasikan otoritas pengambilan keputusan kepada agen dalam mengelola kekayaan pemilik modal. (Brigham et al., 2004).

Menurut (Caska, 2003: 51), manajemen koperasi terdiri rapat anggota, pengurus dan manajer (sebelum revisi UU). Terdapat hubungan timbal balik antara ketiga unsur tersebut, artinya bahwa tidak ada satu unsur pun bisa bekerja secara efektif tanpa dibantu atau didukung oleh unsur yang lain.

### **Definisi Good Corporate Governance (GCG)**

*Corporate governance* adalah rangkaian proses terstruktur yang digunakan untuk mengelola serta mengarahkan atau memimpin bisnis atau usaha usaha korporasi dengan tujuan untuk meningkatkan nilai-nilai perusahaan serta komunitas usaha. Terdapat beberapa pemahaman tentang pengertian *corporate governance*. Beberapa pengertian tentang GCG, berikut definisi yang dirangkum oleh penulis baik menurut institusi maupun individu dari sumber relevan, tersaji sebagai berikut:

Berdasarkan:

a. FCGI mendefinisikan *corporate governance* yang disadur dari *Cadbury Committee of United Kingdom* sebagai:

Seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan. Tujuan *corporate governance* ialah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). (FCGI, 2006)

b. Bank Dunia memberikan definisi GCG sebagai kumpulan hukum, peraturan, dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi, yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan

untuk berfungsi secara efisien guna menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan. (Effendi, 2008).

- c. Pasal 1 Surat Keputusan Menteri BUMN No.117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan GCG pada BUMN menyatakan bahwa *corporate governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan (*stakeholder*) lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.

### **Arti Penting Good Corporate Governance**

Organisasi yang mempunyai visi dan misi yang jelas tentu harus terkelola dengan baik, yaitu salah satunya dengan cara menerapkan *good corporate governance*. Dimana, organisasi akan terkelola oleh sistem, bukan oleh orang (subyektif). Dalam pengelolaan oleh sistem itulah, maka akan terwujud keteraturan yang berdasarkan 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, penetapan dan penerapan seperangkat aturan dalam pengaplikasian kegiatan ekonomi koperasi jauh akan memberikan jaminan lebih baik lagi terhadap pemanfaatan sumber daya organisasi. Dimana, organisasi koperasi diharapkan akan menjadi lebih ekonomis, efektif dan efisien dalam melakukan program kegiatannya. 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 cooperative governance* 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. (Priambodo, 2012)

### **Landasan Peraturan Penggunaan GCG Pada Koperasi**

Sebagai organisasi yang telah ditetapkan menjadi badan hukum syah seperti yang tertera pada Undang-undang (UU) RI Nomor 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian diharapkan Koperasi akan menjadi lebih baik lagi dalam perkembangannya sesuai dengan harapan Bangsa Indonesia. Namun sayangnya hingga kini belum ada peraturan tetap dari pihak regulator mengenai kejelasan aturan penggunaan GCG pada koperasi. Untuk itu, regulator, dalam hal ini Kementerian Koperasi dan UKM perlu memperkenalkan secara maksimal suatu konsep *good cooperative governance* (disingkat juga dengan GCG) atau tata kelola koperasi yang baik.

### **Prinsip-prinsip Dasar Good Corporate Governance**

Ada lima prinsip tata kelola perusahaan yang baik (GCG) yaitu transparansi, akuntabel, bertanggung jawab, mandiri dan adil. Penjelasan masing-masing prinsip dengan mengutip beberapa sumber, antara lain (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).

(b) *Akuntabilitas (Accountability)*, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggung jawaban manajemen organisasi (perusahaan) sehingga pengelolaan organisasi (perusahaan) berjalan efektif. Suatu organisasi dinyatakan mampu meraih tingkat akuntabilitas, apabila elemen-elemen organisasi mampu berfungsi secara optimal dan mampu mempertanggung-jawabkan atas tugas dan fungsinya secara efektif. 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. (*Good Cooperative Governance*. (Priyambodo, 2012). (c) Kemandirian (*Independence*), 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. (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*), yaitu keadilan dan kesetaraan didalam memenuhi hak-hak kesetaraan dan kewajaran dapat didefinisikan sebagai perlakuan yang adil dan setara dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku. *Fairness* juga mencakup adanya kejelasan hak-hak pemodal, sistem hukum dan penegakkan peraturan yang melindungi hak-hak investor khususnya pemegang saham minoritas dari berbagai bentuk kecurangan. *Fairness* diharapkan membuat seluruh *asset* perusahaan dikelola secara baik dan hati-hati, sehingga muncul perlindungan kepentingan pemegang saham secara jujur dan adil.

#### **Elemen-elemen Penting Pendukung Efektivitas *Good Corporate Governance* (GCG) :**

*Good Corporate Governance* pada dasarnya memberikan arahan kepada pengurus perusahaan agar dalam mengejar keuntungan dan mengembangkan usahanya, perusahaan juga harus dikelola secara etis dan bertanggung jawab, dan tidak semata-mata mengejar keuntungan finansial belaka. Ada beberapa elemen yang perlu dikembangkan oleh perusahaan supaya penerapan GCG dapat berjalan efektif. Elemen-elemen penting GCG tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Sistem Pengendalian Internal. (2) Sistem Audit. (3) Manajemen Risiko. (4) Pelaporan perusahaan.

#### **Sistem Pengendalian Internal**

##### **Pengertian Sistem Pengendalian Internal**

Pengendalian intern ialah suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen, dan personil satuan usaha lainnya, yang dirancang untuk mendapatkan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan dalam hal-hal berikut: keandalan pelaporan keuangan, kesesuaian dengan undang-undang, dan peraturan yang berlaku, efektifitas dan efisiensi operasi.

##### **Komponen Sistem Pengendalian Internal**

Dalam menunjang pencapaian tujuan pengendalian internal memerlukan komponen kontrol internal. Menurut Sawyers (2005:58), Statement of Auditing Standards (SAS) mendefinisikan lima komponen kontrol internal yang saling berkaitan pada pernyataan COSO: (1) Lingkungan Pengendalian, manajemen dan karyawan seharusnya mempunyai komitmen dan sikap yang positif dan konstruktif terhadap pengendalian internal dan kesungguhan manajemen. (2) Penaksiran Risiko, Pengendalian internal yang baik memungkinkan penaksiran risiko yang dihadapi oleh organisasi baik yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi. (3) Aktivitas Pengendalian, Aktivitas pengendalian merupakan kebijakan, prosedur, teknik, dan mekanisme yang digunakan untuk

menjamin arahan manajemen telah dilaksanakan. Aktivitas pengendalian seharusnya efisien dan efektif untuk mencapai tujuan pengendalian itu sendiri. (4) Informasi dan Komunikasi, Informasi seharusnya dicatat dan dikomunikasikan kepada manajemen dan pihak-pihak lain yang berkepentingan di dalam organisasi dan dalam bentuk dan jangka waktu yang memungkinkan diselenggarakannya pengendalian internal dan tanggung jawab lain terhadap informasi tersebut. (5) Monitoring, monitoring seharusnya menilai kualitas kinerja sepanjang waktu dan meyakinkan bahwa temuan-temuan audit dan review lainnya diselesaikan dengan tepat.

## **METODA PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif, yang bersifat studi kasus. Dimana, proses penelitian dilakukan untuk memberikan uraian mengenai pengungkapan fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berjalan. Fakta menyuguhkan apa adanya serta bagaimana suatu teori dilakukan dalam pengerjaannya di suatu organisasi. Strategi pendekatan ini digunakan karena penulis mengangkat pokok bahasan mengenai analisa penerapan prinsip-prinsip GCG serta pengendalian internal yang dilakukan dalam pengaplikasiannya pada suatu organisasi koperasi yang pada umumnya tidak semua koperasi menerapkan.

### **Gambaran Dari Objek Penelitian**

Penelitian ini difokuskan pada Koperasi Setia Bhakti Wanita (Kopwan SBW) Jawa Timur. Koperasi tersebut merupakan salah satu koperasi yang bergerak di bidang koperasi serba usaha. Kopwan SBW merupakan koperasi yang menjadi salah satu koperasi percontohan yang ada di Indonesia. Berdasarkan predikat dan prestasi yang pernah diraih baik ditingkat lokal maupun nasional adalah, Kopwan SBW termasuk dalam koperasi klasifikasi A (sangat mantap) sejak tahun 1980.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh informasi yang sebaik-baiknya dengan asumsi agar sasaran dalam penulisan dapat tercapai, maka penulis menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

1. Tinjauan kepustakaan (*Library Research*), yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan dan menelaah literatur- literatur yang berhubungan dengan masalah yang dibahas untuk mendapatkan kejelasan dalam upaya penyusunan landasan teori yang digunakan sebagai pijakan dalam pemecahan masalah. Literatur tersebut dapat berupa buku-buku, koran atau majalah, internet serta sumber lain yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini.
2. Penelitian lapangan (*Field Reseach*), yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian dengan teknik: (a) Wawancara, yaitu sebuah percakapan dengan sebuah tujuan. Dalam hal ini, peneliti melakukan wawancara pada tiga narasumber yang berbeda. Yakni, wawancara dilakukan secara langsung dari narasumber yang menjabat sebagai Humas yang merangkap jabatan sebagai *Human Resources Development* (HRD), Pengawas dan Petugas Penyuluh Lapangan (PPL). Wawancara dilakukan pada penanggung jawab kelompok (PJ Kelompok). Data penelitian yang digunakan mencakup segala segala hal yang berhubungan dengan system informasi terkait dengan pengaplikasian prinsip-prinsip GCG dan system pengendalian internal. (b) Dokumentasi, dilakukan oleh peneliti dalam rangka mengumpulkan segala hasil kinerja keuangan pada Kopwan SBW yang berkaitan tentang hasil pencapaian pendapatan, laba dan informasi non keuangan lainnya. Digunakan sebagai bukti atas keberhasilan yang dicapai Kopwan SBW atas penerapan GCG.

## Satuan Kajian

Penelitian kualitatif ini secara spesifik lebih diarahkan pada penggunaan metode studi kasus. Studi kasus dapat diartikan sebagai suatu teknik mempelajari seseorang individu secara mendalam untuk membantunya memperoleh penyesuaian diri yang baik. Studi kasus merupakan sarana efektif untuk menunjukkan hubungan antara peneliti dan responden.

Sedangkan unit analisis dalam penelitian ini adalah Kepala bagian Humas yang merangkap sebagai HRD dalam Kopwan SBW. Serta Pengawas, PPL yang menjadi *tangan panjang* pengurus inti koperasi pada Kopwan SBW dan penanggungjawab kelompok sebagai anggota kelompok kecil koperasi. Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang ada, penulis mengambil sampel tersebut karena peneliti menilai pihak tersebut memiliki jenis informasi yang berbeda pada organisasi koperasi, sesuai dengan pengalaman di jenis jabatan masing-masing.

## Teknik Analisis Data

Peneliti dalam tahapan ini melakukan serangkaian proses analisis data kualitatif sampai pada interpretasi data-data yang telah diperoleh sebelumnya. Selain itu peneliti juga menempuh proses triangulasi data yang diperbandingkan dengan teori kepustakaan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengacu pada konsep Milles & Huberman (1992: 20) yaitu *interactive model* yang mengklasifikasikan analisis data dalam tiga langkah, yaitu : (1) Reduksi data (*Data Reduction* ), yaitu suatu proses pemilahan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. (2) Penyajian data (*Display Data* ), data ini tersusun sedemikian rupa sehingga memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Adapun bentuk yang lazim digunakan pada data kualitatif terdahulu adalah dalam bentuk teks naratif. (3) Penarikan kesimpulan (*Verifikasi* ), dalam penelitian ini akan diungkap mengenai makna dari data yang dikumpulkan. Dari data tersebut akan diperoleh kesimpulan yang tentatif, kabur, kaku dan meragukan, sehingga kesimpulan tersebut perlu diverifikasi. Verifikasi dilakukan dengan melihat kembali reduksi data maupun display data sehingga kesimpulan yang diambil tidak menyimpang.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Profil dan Sejarah Singkat Koperasi Setia Bhakti Wanita

Kopwan SBW merupakan koperasi kecil yang pernah ada dan mampu mengalami perubahan signifikan hingga saat ini dan mengalami perkembangan yang cukup besar. Baik dilihat dari sudut pandang jumlah anggota, laba usaha dan prestasi yang pernah dicapai. Berawal mula dari kelompok kecil arisan yang hanya terdiri dari tiga puluh lima anggota perempuan yang merupakan ibu rumah tangga keseluruhannya, kegiatan perkumpulan tersebut menghasilkan sebuah ide untuk menggagas keberadaan usaha simpan pinjam. Ide ini terlaksana sejak tahun 1975 dengan besar pinjaman dana sebesar lima ribu rupiah yang dapat diangsur sebanyak lima kali angsuran oleh para anggotanya.

Seiring waktu, perkembangan jumlah modal kian bertambah, besar pinjaman dapat semakin ditingkatkan menjadi lima puluh ribu rupiah. Kini setelah dua puluh lima tahun berlalu sejak tanggal 30 Mei 1978, anggota telah berkembang menjadi dua belas ribu lebih. Jumlah perkembangan kelompok yang bermula hanya dari dua kelompok dalam satu kecamatan, kini telah berkembang menjadi 390 kelompok pada akhir tahun 2012.

### Unsur- unsur GCG dalam Kopwan SBW

Berikut ini adalah unsur- unsur GCG Koperasi Setia Bhakti Wanita *Corporate Governance* Internal Koperasi. Unsur-unsur yang berasal dari dalam koperasi adalah : (1) Anggota

Koperasi, merupakan pemilik modal utama pada Kopwan SBW, sekaligus merupakan nasabah pemakai jasa unit usaha simpan pinjam koperasi. Dalam Kopwan SBW, anggota dibedakan menjadi dua yakni, Anggota Biasa dan Anggota Luar Biasa. Anggota Biasa adalah individu yang bergabung dalam koperasi yang mengikuti perkumpulan kelompok yang terorganisir oleh koperasi induk dan kelompok ini biasa dinamakan kelompok Tanggung Renteng (TR). Sedangkan Anggota Luar Biasa adalah anggota yang juga memenuhi hak dan kewajiban sebagai anggota koperasi, namun tidak tergabung dalam kelompok TR. Anggota tersebut tetap memiliki kewajiban membayar simpanan wajib dan simpanan pokok, namun tidak memiliki hak untuk melakukan pinjaman yang berjenis sama dengan kelompok TR yang berdasarkan system tanggung renteng. Sehingga pinjaman yang dapat diberikan adalah pinjaman multiguna dengan system penjaminan barang berharga. (2) Pengurus, adalah pihak pengelola koperasi yang terdiri dari lima atau tujuh orang yang terdiri dari jabatan inti suatu organisasi. Tugas pokok dari pengurus adalah mengelola organisasi koperasi serta memelihara kekayaan koperasi. Dalam hal mengelola kekayaan koperasi, pengurus harus dapat menjaga nama baik dan melakukan segala tindakan dalam menjaga kepercayaan dari anggota, pihak ketiga serta pemerintah. Hal ini meliputi kerja upaya pengurus dalam membuat program Rencana Kerja dan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) pengurus untuk koperasi. Tugas pengurus selengkapnya tercantum dalam anggaran dasar Kopwan SBW. (3) Pengawas, merupakan pihak yang bertugas mengawasi jalannya pelaksanaan kebijaksanaan dan pengelolaan koperasi yang dilakukan oleh pengurus. Dalam hal ini, pengawas bertugas untuk mengoreksi, memeriksa dan meneliti atas hasil kinerja pengurus dalam mengelola koperasi termasuk laporan keuangan yang dihasilkan dari kinerja keuangan yang dilakukan oleh pengurus juga. Apabila terjadi pelanggaran, penyimpangan dan atau tidak kesesuaian antara pengelolaan secara teknis ataupun normatif dengan rumusan RAPB, maka pengawas berhak menegur pengurus dan wajib meluruskan tindakan yang dilakukan agar sesuai RAPB yang telah disepakati bersama. (4) Karyawan staff manajemen, merupakan pihak pelaksana pembantu dari tugas pengurus yang bersifat teknis. Dalam hal ini, manajemen berada dibawah kepemimpinan pengurus. Tugas dari staff manajemen ini lebih banyak bersentuhan langsung dengan pihak nasabah, karyawan lain, serta pihak stakeholder koperasi yang lain. Pihak manajemen dapat dikatakan sebagai jembatan penghubung antara pihak ekstern koperasi dengan pengurus. (5) Group audit internal, adalah alat monitoring pelengkap yang digunakan oleh pihak pengurus dan pengawas untuk mengantisipasi adanya praktek korupsi dalam koperasi. Hal ini sangat mendukung terjadinya prinsip GGG dalam koperasi khususnya mengenai transparansi laporan keuangan. Hingga kini hal ini masih menjadi salah satu faktor keberhasilan Kopwan SBW dalam menghindari adanya praktek korupsi. (6) Petugas Penyuluh Lapangan (PPL), merupakan individu yang berada di bawah naungan pengurus tapi di luar struktur inti kepengurusan organisasi. PPL merupakan tangan panjang pengurus yang bertindak sebagai penghubung langsung antara anggota dengan pengurus. PPL bertugas dalam membantu pengurus dalam melaksanakan pembinaan di kelompok untuk menyampaikan perkembangan terbaru dari organisasi koperasi dan mengawasi jalannya perkembangan terbaru tiap kelompok. (7) Penanggung Jawab Kelompok (PJ Kelompok), adalah koordinator kelompok yang dimiliki oleh tiap kelompok TR. PJ kelompok merupakan orang yang dipilih dari anggota kelompok atas dasar musyawarah dengan memenuhi persyaratan yang ada dalam ART dan harus memahami system TR dan nilai-nilai yang terkandung didalamnya. Penanggung jawab dalam tiap kelompok ada dua orang, yakni PJ 1 dan PJ 2. Dimana diantara keduanya harus ada kerja sama dalam pembagian tugas.

## **Penerapan Prinsip-Prinsip GCG**

Berikut ini merupakan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis mengenai analisa penerapan prinsip-prinsip GCG pada Kopwan SBW. Telah dijabarkan sebelumnya analisa tersebut dilakukan dengan tehnik wawancara dan kuesioner dan akan dijelaskan berdasarkan prinsip-prinsip GCG yang ada.

### **Prinsip Transparansi**

Dalam pembahasan ini, indikator penerapan prinsip transparansi koperasi dititikberatkan pada informasi yang didapatkan oleh anggota koperasi mengenai hasil perkembangan organisasi. Yakni, melalui laporan pertanggungjawaban pengurus dan pengawas, pada laporan keuangan dan non-keuangan yang diterbitkan Kopwan SBW tiap setahun sekali. Serta, indikator prinsip transparansi koperasi akan dilihat dari cara pengurus koperasi dalam mengambil kebijakan organisasi dalam rangka meningkatkan pelayanan untuk para anggotanya. Laporan pertanggung-jawaban pengurus mengenai organisasi koperasi ini dibagi menjadi dua bagian, yakni laporan keuangan dan laporan non-keuangan.

#### **a. Laporan Keuangan**

Laporan keuangan Kopwan SBW disajikan secara terbuka pada seluruh anggota koperasi melalui rapat anggota tahunan (RAT). Laporan pertanggungjawaban telah disajikan dengan menampilkan RAPB yang dibuat sebelumnya yang digunakan sebagai target kinerja untuk diperbandingkan dengan realisasi RAPB secara keseluruhan. Secara umum laporan keuangan yang ditunjukkan telah disajikan secara komparatif agar dapat diperbandingkan dengan tahun sebelumnya.

1) Berdasarkan hasil wawancara penulis, laporan keuangan yang selesai dibuat telah diaudit oleh auditor internal Kopwan SBW dan pengerjaannya diawasi oleh pengawas. Dan hasil laporan keuangan tersebut masih harus melalui proses audit kembali oleh Kantor Akuntan Publik yang dipercaya untuk mengaudit laporan keuangan yang sebelumnya telah diaudit oleh auditor internal. Hal ini dilakukan untuk menghindari adanya salah saji laporan keuangan dan untuk memastikan bahwa laporan keuangan telah disajikan sesuai dengan standart yang diberlakukan untuk koperasi. Sistem ini dilakukan juga untuk menjaga prinsip transparansi koperasi. Sehingga dipastikan anggota koperasi akan menerima hasil laporan keuangan yang wajar, transparan, relevan dan mudah dipahami dalam rapat anggota tahunan (RAT) sebagaimana yang dianjurkan oleh UU no 25 tahun 1992 pasal 40. Sehingga, dalam proses pembuatan laporan keuangan ini sangat memungkinkan terjadinya prinsip transparansi yang ideal. Adapun laporan keuangan yang disajikan oleh Kopwan SBW meliputi : (1) Neraca. (2) Laporan Perhitungan Hasil Usaha. (3) Laporan Keuangan Tiap Unit Usaha. (4) Laporan Arus Kas. (5) Laporan Struktur Permodalan. (6) Laporan Perbandingan Analisis Ratio. (7) Ikhtisar Perubahan Kekayaan Bersih. (8) Catatan Laporan Keuangan (CaLK)

Laporan keuangan yang disajikan oleh pengurus dalam mempertanggung-jawabkan kinerja koperasi telah disajikan lebih dari yang telah ditetapkan sebagaimana yang dicantumkan dalam undang - undang. Karena dalam UU 25 tahun 1992 pasal 35 menyatakan bahwa laporan keuangan koperasi minimal membuat tiga jenis laporan keuangan, yaitu: Neraca, Perhitungan Hasil Usaha, dan Catatan atas Laporan Keuangan.

#### **b. Laporan Non- Keuangan**

Laporan non-keuangan pada laporan pertanggungjawaban Kopwan SBW akan dijelaskan atas beberapa bagian, yakni : (1) Perencanaan dan realisasi. (2) Keorganisasian.

### c. Pengambilan Kebijakan Organisasi

Penilaian pelaksanaan prinsip transparansi yang dimiliki oleh Kopwan SBW dinyatakan baik oleh penulis, baik dari segi pertanggungjawaban keuangan dan non keuangan. Karena dalam laporan pertanggungjawaban, Kopwan SBW telah mampu memberikan informasi yang detail dan secara transparan semaksimal mungkin mengenai apa yang telah dilakukan dan dialami oleh Kopwan SBW. Sehingga akan sangat kecil kemungkinan bagi anggota dalam menerima hasil kinerja pengurus dan pengawas koperasi yang tidak transparan dan sesuai keinginan anggota. Penulis hanya ingin menambahkan, laporan pertanggungjawaban non keuangan akan lebih sempurna bila, dalam laporan rencana dan realisasi dilengkapi dengan indikator keberhasilan program yang telah dibuat Kopwan SBW yang disertai dengan tingkat keberhasilan yang didapatkan dari program yang dilaksanakan ini. Sehingga program yang dilaksanakan akan dipandang secara efektif dalam langkah teknis realisasi misi yang dimiliki oleh Kopwan SBW.

Sedangkan untuk pengambilan kebijakan organisasi, Kopwan SBW telah memenuhi prinsip transparansi yang baik dan dilakukan sebagaimana mestinya. Karena telah berhasil untuk mengikutsertakan peran anggota koperasi secara maksimal dalam hal pengambilan kebijakan untuk kesejahteraan bersama.

### Prinsip Akuntabilitas

Prinsip akuntabilitas berisi tentang pembagian wewenang, tugas, dan tanggung jawab masing – masing unsur- unsur GCG koperasi dan elemen pengelola koperasi. Pengawasan jalannya akuntabilitas koperasi secara umum dipegang langsung oleh pengawas. Dalam hal menjalankan tugas dan kewajibannya, pengurus diawasi langsung oleh pengawas. Karena pengawas memiliki kedudukan sama seperti komisaris dalam jalannya organisasi dalam perusahaan komersial. Sehingga pengawas berhak untuk memberi koreksi, saran dan teguran pada pengurus dalam mengelola jalannya organisasi koperasi. Semua ketentuan mengenai hal ini telah dijelaskan pada Anggaran Dasar sebagai ketentuan hukum yang disepakati bersama sejak awal pendirian koperasi. Sedangkan untuk penilaian kinerja, pengurus akan diawasi langsung oleh pengawas melalui evaluasi laporan keuangan arus kas tiap hari dan evaluasi tiap tiga bulan sekali melalui laporan lisan dan tertulis tentang perkembangan organisasi. Penilaian laporan arus kas dinilai tiap hari untuk memberikan pengawasan mengenai jalannya aliran keuangan yang dipastikan selalu mengalami perputaran sebagai mana mestinya.baik itu dari segi pinjaman atau simpanan.

Adapun standar kinerja yang dimiliki oleh pengurus dan pengawas dalam pengelolaan koperasi adalah berupa Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) dan Rencana Kerja pengurus dan pengawas. Sedangkan untuk penilaian kinerja staff manajemen Kopwan SBW akan dipercayakan pengurus pada pihak *Human Resources Development* atau HRD manajemen, untuk memastikan bahwa staff manajemen telah melakukan tugas dan tanggung jawabnya secara maksimal. Pihak HRD akan memberikan penilaian kinerja pada para staff manajemen tiap tahun sekali melalui kepala bagian divisi staff masing- masing. Hal itu dilakukan agar penilaian yang diberikan lebih obyektif dan realistis. Penilaian kinerja karyawan memiliki standar penilaian yang dirancang khusus oleh pihak HRD yang berisi aspek penilaian yang diukur dari aspek sikap perilaku dan potensi kerja serta aspek kemampuan manajerial. Hasil yang didapatkan akan diserahkan pada divisi HRD yang akan memberikan keputusan yang akan diambil HRD pada karyawan tersebut. Lalu, apabila terdapat kesalahan yang dilakukan oleh staff manajemen yang dapat menimbulkan kerugian bagi koperasi, atau terdapat pelanggaran pada peraturan tertentu, maka karyawan staff manajemen tersebut akan mendapatkan sanksi berupa pemotongan gaji sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sedangkan penilaian kinerja PJ akan diawasi langsung oleh PPL tiap kelompok. Dan kinerja PPL akan dinilai secara langsung oleh pengurus dengan standar penilaian yang dimiliki pengurus Kopwan SBW.

Berdasarkan penerapan yang penulis sampaikan di atas, penulis menganalisa bahwa Kopwan SBW telah melaksanakan prinsip akuntabilitas sebagaimana mestinya. Hal ini didukung oleh adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab secara jelas yang dimiliki oleh tiap jabatan yang ada di Kopwan SBW, dan didasari oleh peraturan tertulis khusus lainnya. Pemberlakuan standar kinerja *Top Management* juga telah ditentukan secara otomatis dengan adanya RAPB dan Rencana Kerja pengurus dan pengawas yang dibuat dan dapat digunakan sebagai standar kinerja. Sistem *reward and punishment* telah diberlakukan dalam lingkungan kerja, digunakan sebagai alat motivasi eksternal sumber daya manusia pada seluruh unsur- unsur GCG koperasi agar lebih berhati-hati dan totalitas dalam bekerja. Berdasarkan pemaparan tersebut mencerminkan bahwa, prinsip akuntabilitas Kopwan SBW telah terpenuhi dan telah dijalankan secara baik karena penerapan prinsip akuntabilitas dilengkapi dengan alat perangkat pembagian job deskripsi yang jelas bagi tiap fungsi jabatan, indicator pengukuran kinerja serta adanya system *reward and punishment* bagi tiap unsur- unsur GCG koperasi.

### **Prinsip Kemandirian**

Dalam rangka memberi pelayanan peminjaman dana pada para anggota, Kopwan SBW berhak untuk melakukan peminjaman modal pada pihak ketiga sebagaimana yang tercantum pada Anggaran Rumah Tangga milik Kopwan SBW. Seluruh lembaga keuangan tersebut adalah rekanan pihak ketiga yang menjadi penyalur dana pinjaman yang dipinjam Kopwan SBW, dengan memiliki sejumlah prosentase tertentu kepemilikan modal yang tertanam. Modal yang tertanam dari pihak ketiga dalam kopwan SBW ini dimasukkan dalam Laporan Pertanggungjawaban sebagai Modal Luar.

Namun dalam pengamatan penulis, pada Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga serta pada struktur manajemen Kopwan SBW tidak ditemukan adanya pihak ketiga pemberi pinjaman koperasi ataupun pihak eksternal dari koperasi yang berperan serta dalam hierarki kepemimpinan organisasi. Tidak ada keterangan peraturan tertulis lainnya yang menjelaskan bahwa adanya kewajiban bagi Kopwan SBW untuk meminta pendapat, saran dan nasehat yang diberikan dari pihak eksternal manapun selain unsur - unsur GCG koperasi sendiri. Adapun pihak lain yang berhak dalam memberi arahan dalam menjalankan tugas organisasi adalah pihak Departemen Koperasi milik pemerintahan. Dinas Koperasi bertugas untuk mengarahkan agar koperasi dapat berjalan sesuai dengan peraturan yang dimiliki oleh pemerintah, dengan tujuan agar dapat meningkatkan perekonomian mikro Negara Indonesia.

Berarti hingga saat ini, Kopwan SBW berhak untuk menentukan keputusan ataupun kebijakan organisasi secara mandiri dan bebas dari tekanan pihak luar manapun. Pemegang kekuasaan tertinggi benar- benar ada pada Rapat Anggota Tahunan (RAT). Dan pengambilan keputusan tertinggi organisasi ada pada *Top Management* selaku pihak agen dalam pelaksanaan teori keagenan. Hasil analisa ini, membuktikan bahwa Kopwan SBW telah melaksanakan prinsip kemandirian secara baik.

### **Prinsip Tanggungjawab**

Prinsip tanggung jawab yang dilakukan oleh Kopwan SBW dilakukan secara penuh oleh pengelola organisasi baik pada pihak intern dan ekstern koperasi. Prinsip ini dilakukan dengan tujuan untuk mematuhi peraturan yang berlaku dan melakukan pengabdian pada masyarakat luas.

Pada anggota koperasi dan pihak kreditur pemberi pinjaman serta pada pihak Dinas Koperasi, Kopwan SBW telah menerbitkan Laporan Pertanggungjawaban keuangan dan non keuangan yang mencerminkan keadaan organisasi, yang dapat digunakan sebagai pengambilan keputusan di masa mendatang bagi anggota koperasi dan pihak kreditur. Laporan keuangan yang telah disajikan telah memenuhi persyaratan peraturan dalam

pembuatan laporan keuangan dengan mengikuti standar akuntansi SAK ETAP yang direkomendasikan oleh Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI). Selain itu, pelaksanaan prinsip tanggung jawab pada anggota koperasi dilaksanakan dengan bentuk pengadaan sejumlah program social yang dana anggarannya diambil dari SHU dengan prosentase yang telah diatur dalam AD dan ART.

Bentuk tanggung jawab Kopwan SBW lainnya adalah pada pemerintahan, yakni dengan taat membayar pajak badan yang berfungsi sebagai kontribusi pendapatan bagi Negara. Kopwan SBW sebagai salah satu pelopor ekonomi mikro di Jawa Timur juga memiliki arti penting bagi sejumlah lembaga koperasi kecil lainnya. Karena berkat prestasi Kopwan SBW, pengurus Kopwan SBW dipercaya berkali-kali untuk menjadi narasumber bagi beberapa koperasi kecil di Indonesia untuk menjelaskan system pengelolaan koperasi dan ekonomi kemasyarakatan. Kantor Kopwan SBW juga telah menjadi tempat studi banding berkali-kali oleh koperasi-koperasi yang ada di Indonesia bahkan dari Malaysia. Bentuk pengabdian pada generasi bangsa ditunjukkan pula oleh Kopwan SBW dengan kerelaan yang tinggi memberikan kesempatan bagi para mahasiswa dalam melakukan penelitian dan praktek magang dari beberapa universitas dan institut yang ada di Surabaya.

Dengan semua penjelasan yang telah dilakukan oleh Kopwan SBW telah nampak bahwa, Kopwan SBW memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi dalam memiliki peran sebagai pelopor ekonomi kemasyarakatan. Seluruh aspek pendidikan, material bahkan bantuan moril telah disampaikan pada seluruh pihak yang membutuhkan dan tidak lupa Kopwan SBW memenuhi tanggungjawab dalam menjalankan kewajiban untuk mentatati seluruh peraturan yang melandasi koperasi. Dengan ini penulis memberikan hasil simpulan mengenai analisa, bahwa penerapan prinsip tanggung jawab telah berhasil dilakukan dan dijalankan secara baik dan maksimal.

### **Prinsip Kewajaran**

Prinsip yang terakhir dalam penerapan GCG adalah prinsip kewajaran. Merupakan kemampuan yang dimiliki Kopwan SBW dalam memenuhi hak-hak kesetaraan dan kewajaran yang dimiliki oleh stakeholders koperasi. Penulis telah membagi 2 jenis hak keadilan dan kesetaraan secara garis besar dalam penerapan prinsip kewajaran yang terjadi dalam Kopwan SBW.

Hak keadilan dan kesetaraan yang pertama adalah hak untuk mendapatkan pendapatan SHU koperasi. Dalam realisasi, Kopwan SBW telah mampu merealisasikan pembagian SHU sesuai dengan prosentase yang telah tertulis dalam Anggaran Rumah Tangga. Seluruh unsur-unsur GCG koperasi telah memiliki hak secara tertulis dan dilindungi oleh ketetapan Anggaran Rumah Tangga. Seluruh lapisan anggota koperasi, PJ, PPL, Pengurus, Pengawas bahkan Staff Manajemen memiliki hak yang sama untuk menerima SHU. Namun, SHU yang diperoleh memiliki besar prosentase yang berbeda sesuai dengan porsi jabatan dan fungsi yang dimiliki oleh tiap unsur-unsur GCG koperasi tersebut. Hal ini dianggap wajar karena semua telah diperhitungkan mengingat porsi kepentingan kewajiban yang juga dimiliki oleh tiap unsur-unsur GCG dalam koperasi yang juga berbeda bagi tiap fungsi unsur-unsur GCG. Anggota selaku pemilik modal tentu memiliki prosentase yang jauh lebih besar daripada pihak pengelola koperasi karena bertindak sebagai pemilik modal dalam koperasi.

Hak keadilan dan kesetaraan selanjutnya adalah hak untuk memiliki kesempatan yang sama dalam berkariier untuk menjadi pengelola organisasi sebagai Top Management, PJ dan PPL koperasi. Seluruh anggota koperasi berhak untuk menjadi perangkat organisasi Kopwan SBW, asalkan memenuhi kriteria dan kualifikasi yang ditetapkan oleh peraturan dan kebijakan AD, ART dan aturan tertulis lainnya. Seluruh pihak pengelola Kopwan SBW merupakan individu yang memang dipilih karena kompetensi masing-masing tanpa adanya

unsur nepotisme. Hal ini dilakukan semata-mata untuk menghindari terjadinya praktek korupsi, kolusi dan nepotisme dalam lingkungan Kopwan SBW.

Berdasarkan pengamatan, penerapan telah dilakukan sejalan dengan peraturan yang ada, dan hal ini telah disepakati oleh semua pihak demi kebaikan organisasi. Penulis telah menyimpulkan bahwa, Kopwan SBW telah mampu untuk menerapkan konsistensi dan konsekuen dalam menjalankan peraturan yang telah dibuat dan disepakati bersama. Prinsip kewajaran telah dipenuhi dan dilakukan secara baik sebagaimana peraturan yang telah dibuat.

### **Sistem Pengendalian Internal Pada Kopwan SBW**

Dalam keberhasilan tiap organisasi selalu terdapat unsur keunggulan pengendalian intern didalamnya. Hal inilah yang terdapat dalam Kopwan SBW yang mempengaruhi hasil prestasi yang didapatkan selama ini. Berikut merupakan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis dalam mengamati dan mewawancarai pengendalian internal dilakukan oleh Kopwan SBW selama ini. Penjelasan penerapan pengendalian internal akan dijelaskan berdasarkan lima komponen system pengendalian internal.

#### **1. Lingkungan Pengendalian Internal**

Dalam komponen pengendalian internal ini, Kopwan SBW membangun lingkungan kerja yang sistematis demi peningkatan kinerja dan kedisiplinan sumber daya manusia unsur- unsur GCG pengelola koperasi. Pembangunan Lingkungan pengendalian Internal ini lebih ditekankan pada pembangunan kualitas kerja SDM yang dikondisikan melalui lingkungan kerja dengan faktor-faktor pendukung berupa budaya kerja, pembagian tugas dan tanggung jawab, hak dan kewajiban serta seperangkat peraturan dan sanksi yang melandasi aturan kerja yang harus ditaati segenap stakeholder internal koperasi.

Pembangunan budaya kerja yang dimiliki kopwan SBW secara tidak langsung memberikan pengaruh pada kinerja SDM unsur- unsur GCG koperasi. Budaya kerja berisi tentang beberapa poin yang diharuskan dapat diterapkan untuk membentuk karakter sumber daya manusia yang diharapkan organisasi.

Pembangunan budaya kerja selama ini yang dilakukan, diketahui telah berperan membangun etika yang dimiliki oleh sumber daya manusia pengelola organisasi. Sehingga, dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh masing - masing jabatan telah dilakukan dengan landasan budaya kerja yang dimiliki. Pertanggungjawaban kinerja SDM dituntut dapat dilakukan secara maksimal dan terintegrasi dengan koordinasi yang tepat. Dengan masing- masing jabatan yang telah memiliki job deskripsi yang ditentukan secara tertulis pada pengelolaan bidang manajemen koperasi. Koordinasi dilakukan berdasarkan garis struktur manajemen yang telah disajikan pada prinsip akuntabilitas. Dalam Kopwan SBW telah diketahui adanya kejelasan pembagian kerja terintegrasi yang dilengkapi dengan tanggung jawab moral dan etika kerja masing berdasarkan budaya kerja yang dibangun. Pelaksanaan tanggung jawab kerja juga dilengkapi penilaian oleh bidang HRD dalam penilaian kinerja staff manajemen tiap tahun. Sedangkan pada pengurus dan pengawas, penilaian kinerja akan dinilai oleh anggota koperasi.

Dengan pembangunan lingkungan kerja yang dilakukan Kopwan SBW, penulis mengamati bahwa adanya pembangunan lingkungan kerja yang tersusun baik dan rapi. Karena telah ada pendelegasian tugas dan tanggung jawab yang dimiliki tiap sumber daya manusia secara jelas, serta adanya standar pengukuran kinerja tertentu yang dimiliki bidang HRD dalam menentukan kualitas kinerja. Diketahui pula bahwa, pelaksanaan peraturan yang dimiliki Kopwan SBW dilengkapi dengan sanksi yang ditentukan bergantung pada pelanggaran aturan yang dilakukan. Pembangunan lingkungan pengendalian ini memberikan hasil yang dapat meningkatkan kualitas kinerja

yang dimiliki oleh tiap sumber daya pengelola organisasi yang nantinya berimplikasi pada kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan.

## 2. Penaksiran Resiko

Sebagai lembaga keuangan bukan bank yang berfungsi sebagai lembaga yang menghimpun dana dan mendistribusikan pada pihak yang membutuhkan, Kopwan SBW tidak terlepas dari resiko kredit macet dan tindak korupsi. Kredit macet adalah kondisi dimana pihak debitur yang merupakan anggota koperasi tidak dapat mengembalikan pinjaman sesuai dengan batas waktu dan nominal yang ditentukan. Untuk hal ini Kopwan SBW memiliki langkah pecegahan dalam meminimalisir resiko yang dimiliki. Langkah pengendalian internal dalam penaksiran resiko kredit macet adalah dengan memberikan kebijakan secara paten pada seluruh anggota koperasi untuk memberikan penerapan system tanggung renteng dan penetapan plafon pinjaman pada pinjaman system TR.

### a. Penerapan Sistem Tanggung Renteng

Sistem Tanggung Renteng (TR) merupakan system bantuan yang diberikan pada anggota sesama kelompok karena adanya masalah kredit macet yang dialami salah satu anggotanya. Penerapan system inilah yang selama dianggap penting, karena mampu membantu organisasi dalam mempertahankan konsistensi memiliki kemacetan piutang 0% hingga kini. Penerapan system TR ini dilakukan dengan cara, seluruh anggota kelompok membantu salah satu anggota untuk melunasi pinjaman pada jatuh tempo saat itu dengan menggunakan simpanan kelompok yang dimiliki. Dan anggota yang bersangkutan memiliki tanggung jawab untuk mengganti simpanan kelompok yang telah digunakan tersebut pada kemudian hari. Apabila, dalam kelompok terdapat anggota yang tidak mampu membayar cicilan pinjaman, maka untuk masa mendatang kelompok tersebut tidak akan dapat melakukan pinjaman. Sistem ini membentuk karakter tanggungjawab yang kuat pada tiap anggota koperasi untuk bertanggungjawab pada diri sendiri dan pada kelompok TR koperasi. Sistem ini memiliki kelebihan dalam penerapannya, karena dapat meningkatkan solidaritas rasa kekeluargaan dan saling tolong menolong dalam membantu sesama anggota kelompok. Sistem ini memiliki kemudahan bagi anggota koperasi bagi yang kesulitan, namun tidak diharapkan terjadi dalam suatu kelompok, karena akan menjadi beban moral tersendiri bagi anggota tersebut. Dan dalam realisasinya, telah terbukti banyak koperasi yang ikut menggunakan system yang dicetuskan oleh Kopwan SBW ini karena mampu menjadi factor utama yang mempertahankan kemacetan piutang 0% dalam pinjaman system TR.

### b. Penetapan Plafon Pinjaman

Penetapan plafon pinjaman merupakan alat ukur yang dimiliki oleh koperasi dalam menentukan besar kemampuan nominal yang dimiliki oleh anggota koperasi dalam membayar pinjaman dalam masa mendatang. Plafon pinjaman digunakan sebagai alat meminimalisir kredit macet karena adanya pinjaman yang diberikan pada anggota melebihi batas kemampuan pembayaran pinjaman. Penggunaan penetapan plafon pinjaman harus dipatuhi oleh pihak PJ kelompok dalam memberikan persetujuan pinjaman yang diajukan oleh anggota. Dan dalam pelaksanaannya diawasi oleh PPL dan kasir simpan pinjam untuk menentukan bahwa plafon pinjaman yang diperhitungkan memiliki perhitungan yang benar. Sehingga, dapat dipastikan bahwa dalam pemberian pinjaman pada anggota, Kopwan SBW telah memperhitungkan besar resiko yang dapat dimiliki oleh kelompok dalam menanggung kredit macet salah satu anggotanya. Adapun besar plafon pinjaman antara satu kelompok dengan kelompok yang lain dapat berbeda, dan satu anggota dan anggota yang lain dapat

berbeda. Hal ini bergantung dari besar simpanan yang dimiliki oleh kelompok dan anggota yang bersangkutan.

Terdapat sanksi yang diberikan pada anggota dan kelompok TR apabila tidak mampu memenuhi pembayaran cicilan pinjaman sesuai dengan tagihan. Yakni, akan ada pengurangan nilai prosentase indeks perkalian plafon pinjaman. Dan baru akan naik setelah ada evaluasi dari pengurus mengenai ketetapan pengendalian kredit macet.

Penerapan system plafon pinjaman ini sangat efektif dilakukan, karena berisi mengenai peraturan dan sanksi yang diberikan bagi yang melanggar demi adanya ketertiban dalam pembayaran pinjaman dan kelancaran perputaran modal dan hasil unit usaha simpan pinjam bagi koperasi.

Sedangkan untuk menghindari terjadinya resiko korupsi, Kopwan SBW telah menerapkan adanya auditor internal dan eksternal pada laporan keuangan koperasi. Dan adapun mengenai pencatatan asset yang tersimpan dalam koperasi, seluruhnya dilakukan oleh pihak staff manajemen yang telah diawasi oleh pengurus dan pengawas koperasi yang nantinya akan dipertanggungjawabkan pada para anggota selaku pemilik modal koperasi.

Berdasarkan pengendalian internal komponen penaksiran resiko menurut analisa penulis, Kopwan SBW telah memiliki tiga perangkat yang berfungsi secara efektif dalam meminimalisir resiko kredit macet dan tindak korupsi, yakni: penerapan system TR, penetapan plafon pinjaman dan penggunaan auditor internal dan eksternal. Penerapan pengendalian internal tersebut menjadi salah satu factor keunggulan dari Kopwan SBW dalam menjalankan organisasi. Dimana, seperti yang diketahui, Kopwan SBW sebagai pelopor system tanggung renteng menjadi contoh nyata penggerak system tanggung renteng secara baik, dan memiliki alat pengawasan keuangan berupa auditor internal dan eksternal yang tidak semua koperasi mampu menerapkan hal ini. Dengan penjelasan analisa di atas, maka dapat dikatakan oleh penulis bahwa Kopwan SBW memiliki tindakan pencegahan yang dilakukan secara konsisten, maksimal dan efektif. Dan diketahui hingga kini, langkah- langkah tersebut masih dilakukan secara maksimal oleh seluruh perangkat organisasi dan terus diperbaiki. Langkah ini, patut dicontoh oleh koperasi- koperasi yang masih belum memiliki pengendalian yang baik sebelumnya.

### 3. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian dan pengamanan sejumlah asset kekayaan dan dokumen yang dilakukan oleh Kopwan SBW adalah adanya penggunaan system informasi akuntansi (SIA) dan system informasi manajemen (SIM) yang dilakukan. SIA dan SIM digunakan untuk mengendalikan informasi yang berkaitan dengan asset kekayaan, dalam unit usaha simpan pinjam hal ini berkaitan dengan hasil pembayaran pinjaman dan penyetoran simpanan anggota. Aktivitas ini merupakan pendukung dari tindakan pencegahan resiko tindak korupsi yang berfungsi untuk mengendalikan pencatatan dan pengamanan sejumlah asset pada koperasi. Adapun pihak yang menjadi ujung tombak dalam pelaksanaan ini adalah pihak staff manajemen koperasi. Dalam hal ini kegiatan SIM dan SIA meliputi : (a) Otorisasi Transaksi mengenai Realisasi Pinjaman dan Penyetoran Simpanan Anggota. (b) Prosedur Pemberian Transaksi Pinjaman. (c) Dokumentasi Informasi Transaksi Simpanan dan Pinjaman. (d) Pembatasan Akses terhadap sistem komputerisasi, pelaksanaan proses- proses tersebut melibatkan beberapa pihak staff manajemen, dan hanya terbatas oleh pihak tertentu yang dapat mengakses laporan hasil pengolahan data asset koperasi. Adapun proses pengamanan asset dana lebih ditekankan pada perincian laporan arus kas yang terjadi, dan ditunjang secara fisik menggunakan kertas bukti arus kas keluar dan masuk yang dipegang oleh koperasi dan anggota selaku penyetor dana. Proses ini juga didukung

oleh penyimpanan data transaksi pada system komputerisasi secara terpadu dan diawasi oleh pengurus dan pengawas setiap hari.

Menurut analisa penulis, aktivitas pengendalian yang dilakukan oleh Kopwan SBW telah dilakukan secara efektif, dan telah didukung oleh segenap pihak unsur- unsur GCG koperasi. Dan aktivitas pengendalian ini terbukti berhasil diterapkan Kopwan SBW hingga kini karena belum ada kasus korupsi yang menimpa Kopwan SBW. Tindakan pengendalian milik Kopwan SBW ini dinilai berhasil oleh penulis, dan dapat diterapkan oleh seluruh koperasi.

#### 4. Informasi dan Komunikasi

Dalam langkah koordinasi dan evaluasi komunikasi yang dilakukan berisi tentang rencana pengurus dalam masa mendatang dan hasil pencapaian pengurus. Sedangkan untuk rapat internal antar pengurus diadakan dalam dua kali pertemuan. Yakni, pada awal dan pertengahan bulan.

Tindakan koordinasi ini merupakan langkah teknis yang dimiliki oleh pihak *Top Management* untuk memberikan informasi pada agar saling memberi tahu tentang perkembangan bidang organisasi yang dibawah masing- masing sesuai wewenang dan tanggung jawab. Adapun informasi yang dimiliki oleh pengurus, juga sebagian berasal dari staff manajemen yang berfungsi sebagai pelaksana teknis program milik pengurus koperasi. Sehingga, seluruh elemen pengurus dan pengawas saling mengetahui keadaan bidang organisasi meski tidak terjun secara langsung. Hal ini merupakan tindakan untuk saling bertukar informasi dan upaya dalam mengkomunikasikan masukan yang dapat digunakan dalam mengembangkan organisasi oleh pengurus dan pengawas. Dan dapat dikatakan telah berjalan secara efektif karena, informasi yang telah didapatkan oleh pengurus Kopwan SBW dapat dikomunikasikan secara baik pada pengawas untuk dinilai sesuai keadaan sebenarnya.

#### 5. Monitoring

Langkah monitoring secara umum dilakukan oleh pengawas dan pengurus setiap hari dalam menilai seluruh kinerja yang dilakukan seluruh elemen pengelola koperasi. Pengawas memastikan bahwa adanya kelancaran arus kas yang terjadi dalam organisasi. Dan memastikan bahwa semua pihak staff manajemen sebagai pelaksana teknis kegiatan organisasi melakukan tugas dan kewajibannya secara maksimal dengan cara mempercayakannya pada pihak pengurus. Untuk monitoring pemeriksaan keuangan, pengurus dan pengawas mempercayakan pada pihak internal auditor untuk mengaudit tentang kewajaran aktivitas keuangan yang dimiliki apakah telah sesuai dengan seharusnya dan pengurus akan mengevaluasi tindakan yang harus diambil mengenai hasil review yang ditemukan. Selanjutnya akan meminta saran pada pihak pengawas bila dibutuhkan. Langkah Pengendalian monitoring Kopwan SBW membutuhkan beberapa pihak internal dalam pelaksanaannya yakni: pengurus, pengawas dan auditor internal. Langkah pengendalian monitoring menjadi salah satu factor utama yang penting untuk menghindari terjadinya kesalahan pada pelaksanaan kinerja keuangan yang pengawasannya bermuara pada pengurus dan pengawas Kopwan SBW dalam hal pengendalian internal, dan menjadi tanggungjawab seluruh pihak pelaksana organisasi dalam pelaksanaannya.

### SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang sudah dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik simpulan bahwa:

1. Secara garis besar penerapan prinsip *Good Corporate Governance* yang dilakukan Kopwan Setia Bhakti Wanita telah berhasil dilakukan secara maksimal. Karena hal ini dapat

dibuktikan dari penerapan point penting yang jadi unsur pokok dalam prinsip- prinsip GCG.

2. Kopwan SBW menggunakan system pengendalian internal sebagai salah satu factor pengendali dalam mempertahankan penerapan prinsip- prinsip *Good Corporate Governance*
3. Untuk dapat terciptanya penerapan prinsip- prinsip *Good Corporate Governance* diperlukan adanya kerja sama seluruh unsur- unsur GCG dalam menjalankan hak dan kewajiban masing- masing secara maksimal sesuai ketentuan yang nantinya akan membentuk keseimbangan dalam suatu kinerja organisasi
4. Staff manajemen, PJ kelompok, dan PPL merupakan ujung tombak dalam penerapan segala kebijakan dan putusan *Top Management*. Sedangkan anggota koperasi sebagai pihak principal, wajib mematuhi segala keputusan yang diambil oleh *Top Management* sebagai pihak agen dalam teori keagenan demi kepentingan dan kebaikan koperasi.
5. Pengambilan kebijakan organisasi yang bersifat sangat penting diputuskan dalam Rapat Anggota yang mengikut sertakan aspirasi anggota koperasi. Namun untuk pengambilan keputusan organisasi yang bersifat insidental, cukup diambil keputusan dari peran *Top Management*.
6. Adanya ketetapan hukum peraturan tertulis dan tidak tertulis yang melandasi terjadinya prinsip *Good Corporate Governance* pada Kopwan Setia Bhakti Wanita yang bersumber dari Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga dan peraturan tertulis lainnya rancangan Kopwan SBW secara khusus, untuk melindungi hak dan kewajiban yang dimiliki setiap pihak unsur-unsur GCG.
7. Adanya pemberlakuan *reward and punishment* dalam penerapan prinsip- prinsip GCG dan penerapan system pengendalian internal sebagai alat pengendali yang digunakan, agar dapat tercapai ketertiban dalam mematuhi peraturan untuk terciptanya penerapan prinsip GCG.

### Saran

Berdasarkan penelitian terhadap analisa penerapan prinsip *Good Corporate Governace* dan pengendalian internal pada Koperasi Setia Bhakti Wanita Jawa Timur, terdapat saran dari penulis yang dapat dijadikan bahan pertimbangan, yaitu:

1. Harapan penulis dalam penyempurnaan laporan pertanggungjawaban adalah dengan adanya pengungkapan indeks keberhasilan atau kepuasan yang didapatkan oleh anggota koperasi yang berpartisipasi dalam tiap program pendidikan dan ketrampilan yang diadakan Kopwan SBW.
2. Dalam perkembangan organisasi yang kian mapan, hendaknya Kopwan SBW dapat segera memiliki sertifikasi ISO yang dapat digunakan sebagai alat legitimasi bahwa Kopwan SBW memiliki standar kinerja organisasi yang tidak kalah mapan dan layak diperhitungkan sejajar dengan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Swasta.
3. Pada laporan pertanggungjawaban pengawas mengenai penilaian kinerja pengurus akan lebih mudah dinilai anggota apabila, hasil evaluasi raport pengurus disajikan menggunakan diagram batang mengenai hasil rencana dan realisasi struktur permodalan dan hasil usaha, sebagaimana laporan evaluasi rapor kelompok tentang rapor pelaksanaan TR disajikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonymous. 1992. Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Jakarta
- Bintoro Tjokroaminoto. 2000. *Good Governance* (Paradigma Baru Manajemen Pembangunan), FH-UI Press, Jakarta,
- Brigham, E. F. dan J. Houston. 2004. *Financial Management*, Edisi 10, Jilid 1, Alih Bahasa Ali Akbar Yulianto, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Caska. 2003. Pengaruh Manajemen Keanggotaan terhadap Manfaat Koperasi (Studi pada Koperasi Tempe Tahu (KOPTI) di provinsi Jawa Barat dan Banten. Tesis-UNPAD : Tidak Diterbitkan
- Darmawati, D. dan R. G. R. Khomsiyah. 2004. " Hubungan *Corporate Governance* dan kinerja perusahaan. " The Indonesian Institute for Corporate Governanve IIIICG. *Simposium Nasional Akuntansi VII*.
- Effendi, A. 2009. *The Power of Good Corporate Governance: Teori dan Implementasi*. Jakarta : Salemba Empat
- FCGI. 2006. *Good Corporate Governance*.<http://www.fcgi.or.id>. 7 April 2014
- Jensen, M. and W. Meckling. 1976, .*Theory of the Firm: Managerial Behavior Agency Cost, and Ownership Structure*.*Journal of Finance Economics* 3, pp. 305-360
- Komara, E. 2009. Prospek Koperasi Sebagai Salah Satu Pilar Ekonomi Rakyat. (Online).<http://endangkomarasblog.blogspot.com>. Diakses 9 April 2014
- Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governence* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).
- Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita.2013. Rapat Anggota Tahunan. Surabaya
- Miles, B. B. dan A. M. Huberman. 1992, *Analisa Data Kualitatif*. UI Press. Jakarta
- Monks, A. G. R. and, N. Minow. 2003. *Corporate Governance (3rd Edition)*, Blackwell Publishing
- Prijambodo. 2012. Tata Kelola yang Baik pada Koperasi (*Good Governance Cooperative*) Satu Kebutuhan Peningkatan Kualitas SDM Koperasi.
- Sawyer, R. K. 2005. *Audit Internal Sawyer*. Edisi Kelima .Jakarta: Salemba Empat
- Soedjono, I. 1997. Sosialisasi dan Implementasi Prinsip-Prinsip Koperasi, Koperasi Indonesia Menghadapi Abad ke-21. Dekopin. Jakarta
- Sugiyanto. dan E. Kusumaningtyas. 2011. Peningkatan *Return Saham* dan Kinerja Keuangan Melalui *Corporate Social Responsibility* dan *Good Corporate Governance*. Vol. 13 No. 1 (Maret) : 47 -56
- Wagner III. A. John, Hollenbeck, R. John. 1994. *Management of Organizational Behaviour*.Englewood S. Cliffs. Pretice Hall, Inc. New Jersey