

Tata Kelola Koperasi dengan Pendekatan *Stewardship* atau *Agency Theory*

Sugiyanto¹
Universitas Koperasi Indonesia¹
giyant2000@ikopin.ac.id

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima 1 Juni 2025
Disetujui 29 Juli 2025
Diterbitkan 07 Agustus 2025

Keywords: *Stewardship Theory, Agency Theory, Good Cooperative Governance*

ABSTRACT

The good cooperative governance of most cooperatives in Indonesia still requires both theoretical and empirical study. Many cooperatives still do not enforce good governance principles, including the lack of annual member meetings, which demonstrate the accountability of management and supervisors to members. This study incorporates theoretical approaches, particularly those related to Stewardship Theory and Agency Theory to strengthen good cooperative governance. The results of the study indicate that, theoretically, cooperative governance can be approached using these two theories. The uniqueness of cooperative organizations should be managed using a stewardship approach, but in practice, conflicts of interest arise between board of director and members. Board of director has more information about the cooperative than members, and moral hazard exists. From this discussion, it can be concluded that good cooperative governance is based on conflicts of interest between members, board of directors, and supervisors.

PENDAHULUAN

Sejarah panjang perkembangan koperasi di Indonesia, sebagai Soko Guru Perekonomian Nasional yang tercantum dalam UUD 1945. Perkembangannya sangat dipengaruhi oleh dinamika politik dan kebijakan pembangunan ekonomi pada masing-masing era kepemimpinan nasional. Pada Era Orde Lama, perjalanan koperasi diawali dengan Kongres Koperasi Pertama dan Kedua, masing-masing untuk menggaungkan keberadaan Koperasi dengan menetapkan 12 Juli sebagai Hari Koperasi yang diperingati setiap tahun dan Bung Hatta sebagai Bapak Koperasi. Pada era ini ditandai dengan seringnya dilakukan perubahan Undang-undang Perkoperasian.

Pada Era Orde Baru, diawali dengan berlakunya Undang-Undang No.12 Tahun 1967, Tentang Perkoperasian. Pemerintah Orde Baru sangat masif mengembangkan koperasi yang diharapkan dapat menjadi tulang punggung perekonomian nasional dengan pendekatan top-down, dengan membentuk Koperasi Unit Desa (KUD) di setiap Kecamatan, Keberhasilan KUD ditandai dengan kemandirian pangan nasional. Pada era ini, secara legal diundangkannya Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian.

Pada awal Era Reformasi, banyak koperasi terutama KUD yang tidak mampu bertahan karena mulai banyak dukungan pemerintah yang diberhentikan, termasuk diberlakukannya Undang-Undang No. 9 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat, juga Amandemen UUD 1945, Pasal 33. Pada tahun 2025, Presiden akan membangun Koperasi Desa Merah Putih (KDMP) sebanyak 80.000 unit.

Koperasi dalam pendekatan sosio-ekonomi sebagai organisasi yang dikembangkan, dimulai dengan berkumpulnya orang-orang (kelompok koperasi) yang memiliki motivasi untuk menolong diri sendiri (motif swadaya atau self help) mereka sepakat mendirikan organisasi koperasi untuk menjalankan usahanya (perusahaan koperasi) dengan tujuan untuk mempromosikan ekonominya. Koperasi sebagai kumpulan orang-seorang yang disebut sebagai anggota yang disebut sebagai koperasi primer dan koperasi sekunder bila minimal tiga badan hukum koperasi membentuk koperasi, (Undang-Undang No 25, Tahun 1992, Tentang perkoperasian).

Motivasi anggota mendirikan koperasi adalah untuk menolong diri-sendiri dalam bidang ekonomi, sosial dan budaya. Koperasi sebagai lembaga ekonomi dan sekaligus sebagai lembaga sosial. Sebagai lembaga ekonomi, koperasi dijadikan kendaraan bagi anggota dalam menjalankan usaha yaitu untuk memenuhi kepentingan ekonomi bersama, dengan orientasi utamanya adalah pelayanan kepada anggota, bukan sekedar *profit* (*service oriented, not profit oriented*). Dengan orientasi ini tujuan koperasi untuk mempromosikan ekonomi anggota direalisasikan melalui pelayanan. Dalam konsep ini terkandung makna bahwa tujuan koperasi adalah untuk mensejahterakan anggota sebagai pengguna maupun sebagai pemilik.

Koperasi sebagai organisasi yang berbeda dengan entitas usaha lainnya, yang dioperasikan sesuai dengan jati diri dan tetap memelihara keunikannya dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian, pasal 3, koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Kesejahteraan anggota menjadi target utama dari tujuan koperasi kemudian diharapkan berdampak kepada kesejahteraan masyarakat dan turut membangun tatanan perekonomian nasional.

Perangkat organisasi koperasi terdiri dari rapat anggota, pengurus dan pengawas, masing-masing memiliki peran dalam menjalankan organisasi koperasi. Anggota sebagai pendiri, pengendali dan pengguna pelayanan koperasi (dari, oleh dan untuk anggota). Dalam rapat anggota diputuskan kebijakan-kebijakan yang harus dilaksanakan oleh pengurus dalam mencapai tujuan koperasi. Konsistensi pelaksanaan rapat anggota terutama pada saat RAT sebagai sarana bagi anggota untuk menyampaikan program, pengambilan keputusan, penilaian keberhasilan dan pengendalian

Pengurus sebagai pihak yang diberi mandat untuk menjalankan operasional organisasi koperasi. Pencapaian tujuan merupakan tugas pengelola (pengurus). Pengurus (*Agent*) adalah pihak yang diberi mandat oleh anggota sebagai pemilik koperasi (*Principal*). Pengurus dipilih dari dan oleh anggota untuk mewakilinya dan melaksanakan operasional koperasi. Pengurus juga sebagai anggota koperasi artinya sebagai pemilik dan pengguna koperasinya, dalam manajemen keuangan sering disebut sebagai kepemilikan orang dalam (*insider ownership*). Pengawas, perwakilan anggota yang dipilih dari dan oleh anggota, untuk mengawasi kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pengurus dalam menjalankan aktivitas koperasinya.

Berdasarkan prinsip koperasi pertama dan kedua, koperasi merupakan organisasi ekonomi yang keanggotaannya bersifat sukarela dan terbuka, serta dikelola secara demokratis. Prinsip pengelolaan secara demokratis berarti bahwa setiap anggota koperasi memiliki hak yang sama dalam pengambilan keputusan, tanpa memandang besar kecilnya modal yang ditanamkan. Ini berbeda dengan perusahaan konvensional, di mana kekuasaan biasanya ditentukan oleh jumlah saham yang dimiliki. Dalam koperasi, prinsip demokrasi ini tercermin dalam asas "satu anggota, satu suara", artinya setiap anggota memiliki hak suara yang sama dalam rapat anggota, yang merupakan kekuasaan tertinggi dalam koperasi. Rapat anggota digunakan untuk memilih pengurus, menyetujui laporan keuangan, serta menentukan kebijakan umum koperasi. Dengan sistem ini, koperasi

bertujuan untuk mensejahterakan anggotanya secara kolektif, bukan mencari keuntungan sebesar-besarnya untuk pemilik modal.

Kondisi ini seharusnya menjadi keunggulan koperasi dalam menjalankan roda organisasi, anggota sebagai pemilik dan pengguna pelayanan koperasi, pengurus dan pengawas juga sebagai anggota koperasi. Koperasi sebagai sebuah organisasi merupakan kumpulan orang bukan kumpulan modal, pengelolaan organisasi dilakukan secara demokratis, dimana segala keputusan dilakukan secara musyawarah dan mufakat melalui rapat anggota. Pengurus berkinerja baik apabila dapat merealisasikan tujuan koperasi untuk mensejahterakan anggota, dengan harapan akan memperoleh apresiasi anggota, harmonisasi antara principal dengan agent terjadi.

Stewardship Theory merupakan teori yang menjelaskan hubungan antara pengelola (*steward*) dan pemilik entitas (*principal*), di mana pengelola dianggap bertindak sebagai “*steward*” atau pelayan yang bertanggung jawab terhadap kepentingan pemilik dan organisasi secara keseluruhan, bukan hanya mencari keuntungan pribadi (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997).

Dalam teori ini, pengelola dipercaya memiliki motivasi intrinsik untuk bekerja demi keberhasilan organisasi karena mereka merasa terikat secara emosional dan moral dengan entitas, serta mendapatkan kepuasan dari pencapaian tujuan organisasi (Davis et al., 1997). *Stewardship Theory* menganggap bahwa tujuan manajer dan pemilik bisa selaras. *Stewardship Theory* mengasumsikan bahwa para manajer bertindak sebagai *steward* yang mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi.

Penelitian oleh Donaldson dan Davis (1991) menyatakan bahwa ketika manajer berperan sebagai *steward*, mereka lebih cenderung memprioritaskan tujuan jangka panjang organisasi dan pemilik, meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh. *Stewardship Theory* sering digunakan untuk menjelaskan tata kelola perusahaan di mana hubungan kerjasama dan kepercayaan antara pengelola dan pemilik sangat penting. *Stewardship* dalam manajemen berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan melalui pengelolaan yang bertanggung jawab dan berorientasi jangka panjang.

Davis, Schoorman, dan Donaldson (1997) menyatakan bahwa pengelola sebagai *steward* cenderung memprioritaskan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, sehingga tercipta sinergi antara manajemen dan pemilik. Donaldson dan Davis (1991) menambahkan bahwa teori *stewardship* membantu mengurangi konflik kepentingan dan meningkatkan kinerja organisasi melalui pengelolaan yang berorientasi jangka panjang.

Teori Keagenan adalah sebuah konsep dalam ilmu manajemen dan ekonomi yang menjelaskan hubungan antara principal (pemilik atau pemegang saham) dengan agent (manajer atau pengelola), di mana *agent* diberi mandat untuk mengelola sumber daya milik principal. Namun, hubungan ini sering kali menimbulkan konflik kepentingan karena agent cenderung bertindak untuk kepentingan pribadinya yang tidak selalu selaras dengan kepentingan principal (Jensen & Meckling, 1976).

Menurut Eisenhardt (1989), teori ini menekankan pentingnya mekanisme pengawasan dan insentif untuk meminimalkan masalah asimetrik informasi dan *moral hazard* yang muncul dari perbedaan tujuan antara *principal* dan *agent*. Dalam konteks bisnis, teori keagenan sering digunakan untuk menjelaskan bagaimana kontrak, struktur insentif, dan pengawasan dapat mengarahkan perilaku manajer agar sesuai dengan kepentingan principal.

Eisenhardt (1989) menyatakan bahwa *Agency theory explains the relationship between principals and agents in which the agent is expected to act on behalf of the principal but may have conflicting interests*. Jensen dan Meckling (1976) juga menambahkan bahwa *agency problems arise due to the separation of ownership and control, which creates conflicts of interest and information asymmetry*.

Daily, Dalton, dan Cannella (2003) menekankan bahwa teori keagenan berperan penting dalam memastikan akuntabilitas dan mengurangi risiko konflik kepentingan antara pengurus dan anggota koperasi. Jensen dan Meckling (1976) menyatakan bahwa mekanisme insentif dan pengawasan adalah kunci dalam mengarahkan perilaku agen agar sesuai dengan kepentingan principal.

Teori keagenan membantu menjelaskan dinamika hubungan antara anggota koperasi sebagai principal dengan pengurus koperasi sebagai agent yang diberi mandat untuk menjalankan operasional koperasi. Dengan menerapkan teori keagenan, koperasi dapat membangun mekanisme pengawasan dan insentif yang efektif untuk memastikan pengurus bertindak sesuai dengan kepentingan anggota.

METODE

Kajian ini menggunakan metode kajian pustaka (*literature review method*) yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mempelajari dan menganalisis sumber-sumber tertulis yang relevan dengan topik penelitian. Sumber tersebut bisa berupa buku, jurnal ilmiah, artikel, laporan penelitian, dan dokumen lainnya (Riduwan, 2017). Metode ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran teori, hasil penelitian terdahulu, serta konsep-konsep yang mendukung penelitian. Metode ini melibatkan tahap pencarian, seleksi, evaluasi, dan sintesis literatur yang ada. Dengan metode ini, dapat mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan (*gap*), memperkuat dasar teori, dan menentukan arah penelitian lebih jelas. Kajian pustaka juga berfungsi sebagai dasar untuk mengembangkan kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian (Creswell, 2014).

Kajian pustaka dilakukan terhadap tata kelola koperasi, teori-teori terkait dengan *Stewardship Theory* dan *Agency Theory*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Stewardship Theory

Harmonisasi antar pihak di dalam koperasi menjadi keunggulan tersendiri, karena pengurus bertindak untuk kepentingan anggota, pengurus juga sebagai anggota, artinya sebagai pemilik juga pengguna pelayanan koperasi. Pengurus dipilih dari dan oleh anggota, terjadi *insider ownership*. Pengurus bertindak sebagai penjaga (*steward*) atas kepentingan organisasi. Dalam bahasan manajemen dan tata kelola yang baik, teori yang menjelaskan hubungan antara pemilik dan pengelola sangat penting dalam membentuk struktur organisasi dan pengambilan keputusan.

Salah satu teori yang digunakan adalah *Stewardship Theory* (Chinn, 2000) dan (Shaw 2003). Teori ini secara filosofis terkait dengan sifat manusia, pada hakikatnya dapat dipercaya, mampu bertindak dengan penuh tanggung jawab, memiliki integritas dan kejujuran terhadap pihak lain. Teori ini memandang manajemen sebagai pihak yang dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan pemilik.

Stewardship Theory mengasumsikan bahwa pengelola (eksekutif) secara alami termotivasi untuk bertindak demi kepentingan terbaik organisasi dan pemilik. Mereka dipandang sebagai individu yang dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan memiliki motivasi intrinsik untuk mencapai tujuan organisasi secara kolektif.

Menurut Davis, Schoorman, dan Donaldson (1997), "*Stewardship theory defines situations in which managers are not motivated by individual goals, but rather are stewards whose motives are aligned with the objectives of their principals,*" teori ini menempatkan kepercayaan dan loyalitas sebagai pondasi utama hubungan antara pemilik dan pengelola entitas. Teori ini didasarkan pada beberapa asumsi, antara lain:

1. Pengelola lebih mementingkan pencapaian tujuan organisasi dibanding kepentingan pribadi.
2. Motivasi intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan rasa tanggung jawab lebih dominan dari pada insentif ekonomi.
3. Struktur organisasi yang memberikan kepercayaan, otonomi, dan tanggung jawab lebih efektif dari pada pengawasan yang ketat.

Koperasi sebagai organisasi kolektif, seharusnya dikelola dengan mementingkan pencapaian tujuan organisasi yang telah memberikan kepercayaan, otonomi, dan tanggung jawab. Motivasi yang ingin dicapai berupa pencapaian, pengakuan, dan rasa tanggung jawab lebih dominan daripada insentif ekonomi. Keberhasilan koperasi tidak hanya sebagai keberhasilan pengurus tetapi juga keberhasilannya sebagai pemilik koperasi.

Teori *Stewardship* berfokus pada pandangan bahwa manajer (*steward*) bertindak bukan hanya sebagai agen yang mencari kepentingan pribadi, tetapi sebagai pelayan yang mengutamakan kepentingan organisasi dan pemilik (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997). Dalam konteks bisnis, *steward* ini memiliki motivasi intrinsik untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama, dengan cara mengutamakan keberlanjutan dan kinerja jangka panjang perusahaan. Beberapa keunggulan teori *stewardship* dalam organisasi bisnis adalah:

1. Meningkatkan Kepercayaan dan Kerjasama Manajer sebagai steward dipercaya untuk bekerja demi kepentingan bersama, sehingga meningkatkan kepercayaan antara manajemen dan pemilik (Donaldson & Davis, 1991). Hal ini memperkuat hubungan kerja yang harmonis dan produktif.
2. Orientasi pada Tujuan Jangka Panjang *Stewardship theory* mendorong manajer untuk fokus pada keberlanjutan perusahaan, bukan sekadar keuntungan jangka pendek. Dengan demikian, strategi bisnis yang dibuat lebih stabil dan berkelanjutan (Davis et al., 1997).
3. Mengurangi Konflik Kepentingan Karena manajer dan pemilik memiliki tujuan yang selaras, potensi konflik kepentingan yang biasa muncul dalam teori agensi dapat diminimalkan, sehingga meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan (Donaldson & Davis, 1991).

Motivasi Intrinsik yang Kuat Manajer yang berperan sebagai steward memiliki motivasi intrinsik tinggi yang berasal dari rasa tanggung jawab, loyalitas, dan kepuasan kerja, yang berdampak positif pada kinerja organisasi (Davis et al., 1997).

Agency Theory

Kenyataannya, koperasi tidak selalu dikelola secara harmonis, dalam perjalanannya terjadi kecenderungan pengelola mengutamakan kepentingan pribadi (*self-interest*) dengan mekanisme kontrol monitoring dan kontrak. Akibatnya hubungan antara anggota dengan pengurus/pengelola tidak selalu harmonis, akibatnya terjadi konflik kepentingan antara anggota dengan pengelola koperasi.

Konflik kepentingan antara dua belah pihak disebut sebagai masalah keagenan (*agency problem*), hubungan keagenan ini menggunakan *agency theory* yang dirintis oleh Jensen dan Meckling (1976) yang mengungkapkan bahwa pengelola sebagai individu memiliki kepentingan dan mencari kesempatan untuk meningkatkan kesejahteraannya diatas kepentingan pemilik. Tindakan tersebut dapat memicu terjadinya konflik dan penyelesaiannya memerlukan biaya keagenan (*agency cost*).

Agency theory lahir karena adanya pendelegasian mandat dari *principal* kepada *agent* untuk menjalankan segala aktivitas organisasi agar tujuan yang diinginkan oleh pemilik dapat direalisasikan. Menurut Eisenhardt (1989), *Agency Theory* digunakan untuk menjelaskan kontraktual

antara dua pihak, karena masing-masing memiliki tujuan berbeda. Dalam manajemen keuangan teori ini terjadi karena adanya pemisahan antara rumah tangga pemilik dengan entitasnya (Crutchly dan Hansen, 1989).

Dalam koperasi tidak dapat dihindari terjadinya hubungan keagenan antara anggota dengan pengelola. Kedua belah pihak memiliki kepentingan yang berbeda, sehingga memunculkan konflik kepentingan (Jensen & Meckling, 1976). Kesulitan yang timbul dari hubungan antar pihak ini tidak ada jaminan bahwa pengurus sebagai pengelola menjalankan koperasinya untuk mengoptimalkan kepentingan anggota. Terjadinya konflik antar pihak, akhirnya masing-masing pihak berusaha untuk menyelaraskan kepentingan.

Konflik keagenan seperti disebutkan di atas terjadi karena adanya *asymmetric information* antara pemilik dengan pengelola, ketika salah satu pihak memiliki informasi lebih dan pihak lain tidak memiliki informasi tersebut. Akibatnya pihak yang tidak memiliki informasi, tidak yakin terhadap kualitas lembaganya dan tidak mau melakukan partisipasi, akibatnya entitas akan kesulitan mengembangkan usaha. Tipe *asymmetric information* dapat dikelompokkan menjadi:

1. *Adverse selection*, Suatu kondisi apabila manajer mengetahui lebih banyak tentang keadaan dan prospek lembaga dibandingkan pemilik. Hal ini akan mempengaruhi keputusan yang akan diambil,
2. *Moral hazard*, Suatu kegiatan yang dilakukan oleh pengelola tidak seluruhnya diketahui oleh pemilik maupun pemberi pinjaman

Beberapa alternatif untuk mengurangi konflik keagenan: Pertama, dengan cara memberikan kesempatan kepada manajemen menjadi pemilik atau kepemilikan orang. Pengurus dan pengawas koperasi juga berfungsi sebagai anggota. Kedua, dengan menambah utang untuk pengembangan usaha, dengan demikian yang mengawasi pengelola tidak hanya pemilik (anggota) tetapi juga kreditur (Easterbook, 1984). Ketiga dapat dilakukan dengan meningkatkan pembagian deviden, (Crutchly dan Hansen, 1989), agar tidak tersedia dana berlebih. Pada koperasi dapat dilakukan dengan cara yang sama dengan mendistribusikan SHU, tidak hanya untuk anggota tetapi juga untuk dana yang lain. Anggota memperoleh manfaat berupa harga yang lebih baik, semuanya akan mengurangi ketersediaan dana di koperasi sehingga pengelola tidak bertindak untuk kepentingan pribadi.

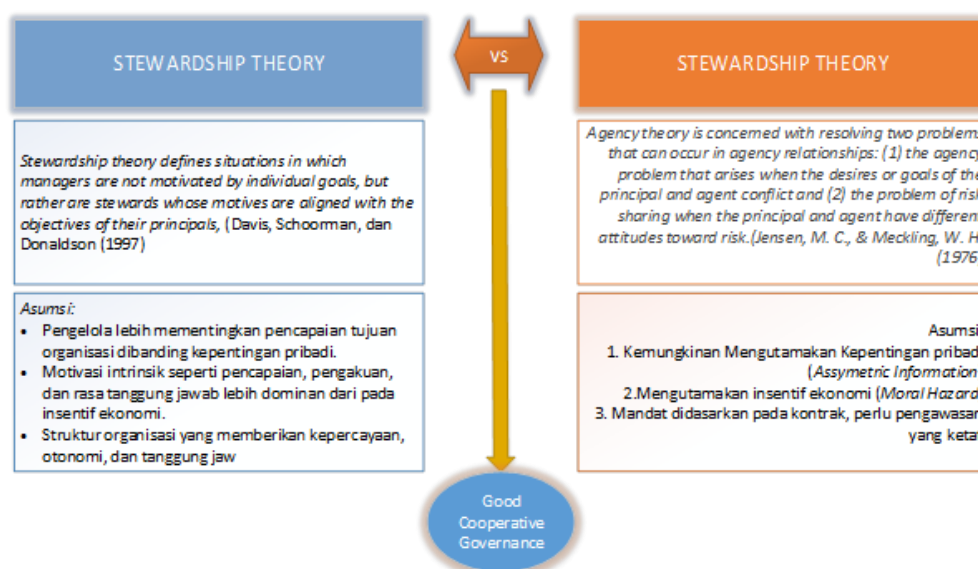
Manfaat utama teori keagenan dalam tata kelola koperasi antara lain:

1. **Meminimalkan Konflik Kepentingan** Dengan adanya kontrak yang jelas dan sistem pengawasan, potensi konflik antara anggota (prinsipal) dan pengurus (agen) dapat diminimalkan, sehingga pengurus bertanggung jawab penuh dalam menjalankan koperasi (Daily, Dalton, & Cannella, 2003).
2. **Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas** Teori keagenan mendorong koperasi untuk menerapkan pelaporan keuangan yang transparan dan mekanisme pertanggungjawaban, sehingga anggota dapat memonitor kinerja pengurus secara efektif (Jensen & Meckling, 1976).
3. **Mendorong Efisiensi Pengelolaan** Dengan insentif yang tepat, pengurus koperasi termotivasi untuk meningkatkan kinerja operasional koperasi demi mencapai tujuan bersama (Eisenhardt, 1989).
4. **Mengoptimalkan Perlindungan Kepentingan Anggota** Penerapan prinsip-prinsip keagenan memastikan bahwa keputusan manajemen koperasi berorientasi pada kepentingan anggota, menghindari penyalahgunaan kekuasaan dan meningkatkan kepercayaan anggota (Huang, 2010).

Sejarah koperasi memang banyak yang mengenal terjadi di Inggris dengan tokohnya Robert Owen yang memprakarsai "*Rochdale Society of Equitable Pioneers*". Namun satu abad sebelum pendirian *Rochdale Society*, banyak momentum muncul terkait pergerakan masyarakat yang mengusung kemiripan nilai-nilai koperasi, hal ini terjadi karena ketimpangan ekonomi pada masa tersebut. Peristiwa revolusi industri tahun 1760 dengan tokoh utamanya James Watt menjadi api pemantik pergolakan ekonomi berbasis kerakyatan. Akibat dari banyaknya Pemutusan Hubungan Kerja para kaum pekerja pada saat itu terjadi, karena perusahaan sudah beralih dari menggunakan tenaga manusia ke mesin untuk proses produksi. Pergerakan tersebut dikenal dengan sebutan *countervailing power* atau kekuatan penyeimbang, untuk menghasilkan efek yang menguntungkan kaum buruh melalui oposisi produktif sebagai pengendalian terhadap kekuatan-kekuatan model industri modern yang konsepnya berlawanan dengan mayoritas pekerja pada masa revolusi industri. Seiring berjalannya waktu tahun 1844 koperasi konsumsi lahir di Rochdale, Inggris. Selanjutnya prinsip koperasi juga lahir di Perancis pada tahun 1850 dikenal dengan koperasi produksi dengan model *falansteries* yang diprakarsai Charles Fourier. Pada tahun 1864 prinsip koperasi juga mulai hadir di Jerman karena tekanan ekonomi dari lintah darat, model koperasi simpan pinjam dirintis oleh dua tokoh ekonomi populer yaitu Friedrich Wilhelm Raiffeisen dan Herman Schulze. Kemudian perkembangan koperasi terus menjadi pergerakan ekonomi masyarakat di wilayah lain seperti negara-negara Skandinavia, Finlandia, Belanda, Skotlandia, Amerika Serikat, Jepang, dan Korea Selatan.

Tata Kelola Koperasi

Konflik keagenan dalam koperasi terjadi karena perbedaan kepentingan antara pengurus (*agent*) dengan anggota (*principal*). Meski koperasi dikelola secara demokratis, kelemahan dalam partisipasi dan pengawasan dapat menyebabkan pengurus bertindak tidak sesuai prinsip koperasi. Oleh karena itu, mekanisme kontrol dan transparansi sangat penting untuk menjaga akuntabilitas dalam pengelolaan koperasi. Pengurus mengambil keputusan investasi yang berisiko tinggi tanpa sepengetahuan anggota. pengelola menaikkan gaji sendiri atau menyetujui biaya operasional berlebihan tanpa pertanggungjawaban yang jelas dan manipulasi laporan keuangan agar tampak seolah koperasi berkinerja baik.



Gambar 1. Perbandingan Teori *Stewardship* dengan Teori Keagenan

Kedua teori diatas sebagai dasar dalam menjalankan tata kelola yang baik bagi koperasi, walaupun koperasi memiliki keunikan yang mendorong penerapan tata kelola dengan harmonis, tetapi tiddak dapat menghindari kemungkinan terjadi konflik kepentingan antara anggota dengan pengurus. *Agency Theory* menjadi sangat penting dalam memahami dinamika hubungan antara pemilik dan pengelola. Dalam tata kelola organisasi modern, prinsip-prinsip *good governance* menjadi kerangka utama dalam mewujudkan transparansi, akuntabilitas, dan kinerja yang berkelanjutan. Tujuan utama dari *good governance* adalah memastikan bahwa organisasi dikelola secara bertanggung jawab, efisien, dan sesuai dengan kepentingan pemilik, pemangku kepentingan, dan masyarakat luas.

Keterkaitan *Agency Theory* dengan *Good Governance*: (1) *Agency theory* menjadi landasan teoritis utama dalam merancang sistem dan prinsip *good governance*. Karena teori ini menyoroti potensi konflik antara pemilik dan pengelola, maka praktik *good governance* hadir sebagai solusi melalui pembentukan struktur kontrol yang efektif. (2) Untuk meminimalisir *agency problem*, *good governance* menekankan pentingnya pengawasan internal dan eksternal, seperti peran pengawas, komite audit, serta keterbukaan informasi kepada anggota. *Corporate governance mechanisms are designed to reduce agency problems and ensure that managers act in shareholders' best interests*, (Shleifer & Vishny 1997), (3) *Agency theory* berasumsi bahwa *asymmetric information* dapat dimanfaatkan oleh pengelola. *Good governance* mendorong transparansi laporan keuangan dan akuntabilitas manajerial agar pemilik dapat menilai kinerja manajer secara objektif. (4) *Good governance* memberikan peran aktif kepada pemilik dalam proses pengambilan keputusan penting melalui Rapat anggota. Hal ini sejalan dengan upaya mengurangi jarak antara *principal* dan *agent*. Dalam kerangka *agency theory*, pemberian insentif yang tepat dapat menyelaraskan kepentingan *agent* dengan *principal*. *Good governance* mendukung hal ini melalui sistem remunerasi dan evaluasi kinerja yang terstruktur, agar pengelola bertindak terbaik bagi kepentingan pemilik.

Teori *Agency* klasik, saat ini telah mengalami penyesuaian dengan model bisnis sosial (*double-bottom*) yang menggabungkan tujuan finansial dan sosial, telah menjadi tren perbincangan baik dalam penelitian atau seminar pada berbagai level. Perubahan ini dengan menyajikan dimensi-dimensi baru dalam hubungan *principal-agent* pada *social enterprises* dan mengklarifikasi peran CSR dalam mereduksi konflik agensi. (Yang, Y., Gao, S., & Huang, H. Z. (2025), mengaplikasikan teori agensi pada entitas induk dan anak di bawah risiko serangan siber, Mastrolia, T., & Yan, W. (2025). Pengembangan teori agensi yang adaptif terhadap agen AI otonom. Membutuhkan kerangka hukum dan model yang bisa mengakomodasi agent non-manusia serta risiko misalignment. (Swarup, S., 2025).

Keagenan (*agency conflict*) dalam organisasi koperasi sebagai lembaga demokratis dapat terjadi meskipun koperasi didirikan berdasarkan prinsip partisipasi anggota, demokrasi ekonomi, dan kepemilikan bersama. Konflik ini muncul karena adanya pemisahan antara *principal* (pemilik modal/anggota koperasi) dan agen (pengelola/manajer koperasi). Tabel 1 menjelaskan secara lengkap terkait dengan aspek, dampak dan upaya pencegahan dan mitigasi konflik.

SIMPULAN DAN SARAN

Koperasi dengan keunikannya, semestinya dapat dikelola secara harmonis, koperasi sebagai kumpulan orang tanpa membedakan besaran modal masing-masing anggota, dikelola secara demokratis melalui rapat anggota, sehingga anggota dapat terlibat dalam penentuan tujuan koperasi, pengambilan keputusan dan pengendalian. Namun dalam prakteknya banyak justru kebanyakan koperasi terjadi konflik kepentingan antara anggota dengan pengelola. Dengan demikian koperasi perlu dikelola dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik untuk meminimalisir konflik kepentingan.

Tabel 1. Aspek, Dampak dan Upaya Pencegahan dan Mitigasi Konflik

Aspek	Dampak Konflik Keagenan	Upaya Pencegahan & Mitigasi
Heterogenitas anggota	Aspirasi berbeda menyebabkan kesulitan konsensus	Partisipasi aktif anggota, sosialisasi nilai dan kebijakan koperasi
Asimetrik informasi	Agen (pengurus) punya akses info lebih luas	Transparansi laporan keuangan & operasional
Struktur organisasi	Hierarki meningkatkan risiko dominasi manajer	Bentuk struktur partisipatif (sociocracy, circle governance)
Rendahnya pengawasan	Rendahnya pengawasan memungkinkan dominasi manajemen	Audit internal-eksternal, mekanisme pengaduan anggota
Profesionalisasi manajemen	Pengurus profesional bisa terlepas dari nilai koperasi demokratis	Perkuat pendidikan anggota agar tetap menjadi pengontrol aktif

Koperasi perlu dikelola dengan:

1. Tujuan dan ukuran keberhasilan koperasi dalam meningkatkan kesejahteraan anggota harus ditetapkan secara spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan dan waktu yang jelas (SMART),
2. Transparansi dan pelaporan rutin: Pengurus wajib menyampaikan laporan keuangan dan operasional secara terbuka.
3. Audit internal dan eksternal: Melibatkan auditor independen untuk memastikan tidak ada penyalahgunaan kekuasaan.
4. Pendidikan anggota: Agar anggota lebih memahami hak dan tanggung jawabnya dalam koperasi.
5. Partisipasi aktif anggota: Meningkatkan keterlibatan dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) dan proses pengambilan keputusan.

BIBLIOGRAFI

- Chinn, Richard. (2000). *Corporate Governance Handbook*. London: Gee Publishing Ltd.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Crutcheley, Claire E. dan Robert S. Hansen. (1989). A Test of the Agency Theory of the Managerial Ownership, Corporate Leverage, and Corporate Dividends, *Financial Management Winter*, 36-46.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196772>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Easterbrook, F. (1984) Two Agency Cost Explanation of Dividends, *American Economy Review*, 74 : p. 650 -659
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management*

- Review, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Huang, Y. (2010). The impact of governance mechanisms on cooperative performance: A study of Taiwan cooperatives. *Journal of Cooperative Studies*, 43(2), 20-31.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kementerian Koperasi dan UKM RI. (2001). Undang-undang Republik Indonesia No.25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.
- Mastrolia, T., & Yan, W. (2025). Agency problems and adversarial bilevel optimization under uncertainty and cyber threats. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2505.08989>
- Riduwan. (2017). Metode dan teknik menyusun skripsi (Edisi revisi). Alfabeta
- Shaw, John. C. (2003). Corporate Governance and Risk: A System Approach. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
- Shleifer, A., & Vishny, R.W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737–783.
- Swarup, S. (2025, Feb 2). Agency in the Age of AI. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2502.00648>
- Yang, Y., Gao, S., & Huang, H. Z. (2025). Sustainability Agency Theory: A new agency framework for social enterprises. *Sustainability*, 17(11), 4778. <https://doi.org/10.3390/su17114778>