

Koperasi dalam Perspektif Sosio-Ekonomi: Karakteristik, Organisasi, dan Manajemen

Dandan Irawan¹, Rasyid Rahmat²
Universitas Koperasi Indonesia^{1,2}
dandanirawan@ikopin.ac.id¹

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima 31 Desember 2025
Disetujui 20 Januari 2026
Diterbitkan 02 Februari 2026

Keywords: Cooperative, Cooperative Organization, Cooperative Management, Alfred Hanel's Socio-economic Concept

ABSTRACT

Based on Alfred Hanel's framework, cooperatives are conceptualized as socio-economic organizations that integrate social and economic dimensions. Cooperatives not only focus on commercial profitability but also emphasize social empowerment through economic democracy, where members hold dual roles as owners and users. The organizational structure of cooperatives, comprising the General Assembly, Management, and Supervisory Boards, is analyzed as a fundamental component of cooperative governance. Furthermore, the paper explores internal and external factors affecting cooperative performance, including government regulations, competition, and technological advancements. The application of management functions—encompassing planning, organizing, actuating, and controlling—is evaluated to ensure operational efficiency. The relationship between primary and secondary cooperatives and the role of Apex Cooperatives in enhancing cooperative efficiency and competitiveness are also key areas of discussion. Ultimately, the paper concludes that cooperatives must optimize management practices, leverage technology, and strengthen strategic partnerships to achieve sustainable member welfare.

PENDAHULUAN

Secara umum definisi dari organisasi adalah “merupakan wadah dari sekelompok orang (dua atau lebih) yang bekerja sama secara terstruktur dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan, dengan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas untuk mencapai tujuan tersebut secara efisien” (Siagian, 2016). Terbentuknya suatu organisasi, serta pelibatan seseorang di dalamnya, umumnya didasarkan pada berbagai kondisi, alasan, atau motivasi tertentu. Partisipasi dalam sebuah organisasi tidak hanya memberi manfaat bagi kelangsungan organisasi, tetapi juga berdampak positif bagi kehidupan anggota yang terlibat. Dalam Teori Fusi yang dikemukakan oleh Bakke, disebutkan bahwa “Pada tahap-tahap tertentu, organisasi akan memberikan pengaruh terhadap individu, sementara individu, di saat yang sama, juga memberikan pengaruh kembali pada organisasi” (Purnamawati, 2021).

Salah satu jenis organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya adalah koperasi. Mewujudkan kesejahteraan anggota bukanlah hal yang mudah. Koperasi harus dikelola secara efektif melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), tindakan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Penerapan fungsi-fungsi manajemen ini memerlukan kompetensi yang memadai dari sumber daya manusia yang terlibat dalam koperasi, khususnya dari pengurus, pengawas, dan anggota.

Koperasi, sebagai salah satu pilar ekonomi kerakyatan di Indonesia, berperan dalam meningkatkan kesejahteraan sosial dan ekonomi masyarakat melalui prinsip ekonomi rakyat yaitu asas kekeluargaan. Oleh karena itu, pembahasan lebih lanjut mengenai organisasi dan manajemen koperasi disajikan dalam paper ini yang berjudul “Koperasi dalam Perspektif Sosio-Ekonomi: Karakteristik, Organisasi, dan Manajemen.”

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas dapat dirumuskan dalam rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana karakteristik koperasi sebagai sistem sosio-ekonomi menurut pandangan Alfred Hanel;
2. Bagaimana implementasi fungsi-fungsi manajemen dalam koperasi;
3. Bagaimana keterkaitan antara koperasi primer dan koperasi sekunder dengan pendekatan APEX.

METODE

Tulisan ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis deskriptif, yang didukung dengan metode pengumpulan data yaitu studi kepustakaan atau studi literatur. Studi kepustakaan merupakan serangkaian kegiatan yang melibatkan pengumpulan, pembacaan, pencatatan, dan pengolahan bahan penelitian menggunakan sumber-sumber perpustakaan. Metode ini bertujuan untuk memperoleh data penelitian melalui referensi yang relevan (Zed, 2004).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Organisasi Koperasi sebagai Sistem Sosio-Ekonomi

Alfred Hanel menggambarkan koperasi sebagai sistem sosio-ekonomi yang mengintegrasikan aspek sosial dan ekonomi. Sistem ini mengacu pada organisasi koperasi yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan ekonomi anggotanya sambil memajukan kesejahteraan sosial. Menurut Hanel, koperasi bukan hanya entitas komersial, tetapi juga merupakan platform pemberdayaan sosial melalui demokrasi ekonomi, di mana anggota memiliki hak untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

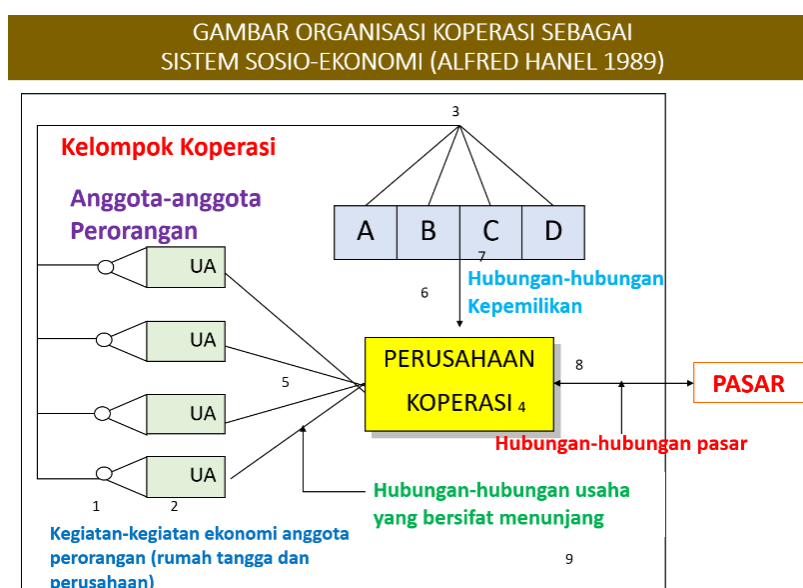
Dalam koperasi, terdapat interaksi antara elemen sosial (hubungan antaranggota dan tujuan kesejahteraan) dan elemen ekonomi (aktivitas bisnis untuk mencapai profitabilitas). Konsep ini menempatkan koperasi sebagai lembaga yang unik dibandingkan perusahaan yang berorientasi pada profit, karena koperasi mengutamakan keseimbangan antara tujuan sosial dan ekonomi.

Organisasi koperasi sebagai sistem sosio-ekonomi memiliki beberapa ciri yang membedakannya dari badan usaha lainnya. Menurut Alfred Hanel (2005), ciri-ciri tersebut meliputi:

1. Kelompok koperasi: Sejumlah individu yang bersatu dalam satu kelompok berdasarkan satu atau lebih kepentingan dan tujuan bersama.
2. Swadaya kelompok koperasi: Anggota kelompok secara individual bertekad untuk mewujudkan tujuannya, yaitu memperbaiki kondisi ekonomi dan sosial mereka melalui aksi bersama dan saling membantu.
3. Perusahaan koperasi: Sebagai wadah untuk mewujudkan tujuan kelompok, koperasi dimiliki dan dikelola secara bersama-sama.
4. Promosi anggota: Perusahaan koperasi bertugas untuk menunjang kepentingan para anggota dengan menyediakan atau menawarkan barang dan jasa yang diperlukan dalam kegiatan ekonomi mereka, baik untuk usaha (seperti usaha tani) maupun rumah tangga.

Hanel juga menjelaskan konsep peran ganda dalam koperasi, yang menunjukkan bahwa anggota koperasi bertindak sebagai pemilik sekaligus pelanggan koperasi (Wahyudin, 2021). Peran ganda ini mencakup:

1. Anggota sebagai pemilik: Memberikan kontribusi terhadap pembentukan dan pertumbuhan koperasi, baik melalui kontribusi finansial (penyertaan modal, pembentukan cadangan, simpanan) maupun usaha pribadi. Terlibat dalam penetapan tujuan, pembuatan keputusan, dan pengawasan terhadap tata kelola koperasi.
2. Anggota sebagai pelanggan/pemakai: Anggota memanfaatkan berbagai potensi yang disediakan oleh koperasi untuk menunjang kepentingan mereka.
3. Dengan demikian, koperasi berperan sebagai organisasi sosio-ekonomi yang tidak hanya mengejar keuntungan, tetapi juga berkomitmen terhadap kesejahteraan anggotanya melalui prinsip kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.



Gambar 1. Organisasi Koperasi sebagai Sistem Sosio Ekonomi
Sumber: Irawan, 2024

Penjelasan Gambar 1:

1. Anggota koperasi yang masing-masing mewakili dirinya sebagai individu, rumah tangga, atau unit usaha.
2. menggambarkan kegiatan, tujuan, atau kepentingan ekonomi bersama yang dimiliki oleh setiap individu, yang menjadi dasar pendirian koperasi.
3. kelompok koperasi, sebagai entitas yang terwujud melalui rapat anggota, berfungsi dalam kapasitas mereka sebagai pemilik koperasi.
4. perusahaan koperasi merupakan instrumen kelompok koperasi untuk melakukan kegiatan ekonomi bersama (economic joint actions) yang berfokus pada pengembangan ekonomi anggota.
5. layanan koperasi bertujuan untuk mendukung perbaikan kondisi ekonomi anggota, di mana anggota berperan sebagai pelanggan perusahaan koperasi.
6. peningkatan kondisi sosial-ekonomi rumah tangga.
7. pelaksana koperasi dalam hal ini pengurus dan pengawas.

8. pasar adalah tempat interaksi antara penawaran dan permintaan yang beroperasi sesuai mekanisme pasar.
9. lingkungan dimana koperasi berada.

Perangkat Organisasi Koperasi (Tugas dan Fungsi)

Struktur organisasi koperasi terdiri dari tiga komponen utama, yaitu Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas, yang bersama-sama berperan dalam manajemen koperasi sesuai dengan Undang-Undang RI Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Berikut adalah penjelasan peran dan tanggung jawab masing-masing komponen (Burhanudin, 2023):

1. Rapat Anggota

Rapat Anggota memegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi. Dalam Rapat Anggota, anggota yang hadir memiliki kewenangan untuk membuat keputusan strategis, memilih dan memberhentikan pengurus serta pengawas, dan mengevaluasi kinerja koperasi secara keseluruhan. Organ ini juga memiliki tanggung jawab untuk menetapkan: 1) Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART), 2) kebijakan umum terkait organisasi, manajemen, dan usaha koperasi, 3) pemilihan, pengangkatan, dan pemberhentian pengurus dan pengawas, 4) rencana kerja, anggaran pendapatan dan belanja koperasi, serta pengesahan laporan keuangan, 5) pengesahan pertanggungjawaban pengurus atas pelaksanaan tugasnya, 6) pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU), 7) Keputusan terkait penggabungan, peleburan, pembagian, atau pembubaran koperasi.

2. Pengurus

Pengurus koperasi bertugas menjalankan kegiatan operasional koperasi. Pengurus berperan sebagai pelaksana kebijakan dan memiliki wewenang serta tanggung jawab untuk: 1) mengelola koperasi dan kegiatan usahanya secara keseluruhan, 2) menyusun dan mengajukan Rancangan Rencana Kerja serta Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi (RAPBK), 3) menyelenggarakan Rapat Anggota, 4) menyampaikan laporan keuangan dan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas, 5) Mengelola pembukuan keuangan serta inventaris dengan tertib, 6) memelihara daftar anggota dan pengurus. Masa jabatan pengurus ditetapkan paling lama lima tahun, dan persyaratan untuk menjadi pengurus diatur dalam AD ART koperasi.

Ketentuan mengenai pengurus diatur dalam Pasal 29 Undang-Undang No. 25 Tahun 1992. Beberapa ketentuan terkait pengurus, yaitu: (1) pengurus dipilih dari dan oleh anggota koperasi melalui rapat anggota; (2) pengurus bertindak sebagai pemegang kuasa rapat anggota; (3) susunan dan nama anggota pengurus dicantumkan dalam akta pendirian; (4) masa jabatan pengurus ditetapkan paling lama lima tahun; serta (5) persyaratan untuk menjadi pengurus ditentukan dalam Anggaran Dasar koperasi.

Ada beberapa kualifikasi yang harus dipenuhi oleh calon pengurus koperasi, khususnya untuk koperasi simpan pinjam yaitu: (1) telah menjadi anggota aktif paling singkat dua tahun (2) memiliki kompetensi dalam mengelola usaha koperasi; (3) memiliki surat keterangan lulus uji kelayakan dan kepatutan dari pemerintah, (4) tidak pernah dijatuhi hukuman karena tindak pidana yang merugikan korporasi, keuangan negara, atau sektor keuangan, dalam periode lima tahun sebelum pengangkatan, (5) tidak memiliki hubungan keluarga sedarah atau hubungan keluarga semenda dengan pengurus lain, pengawas dan pengelola, (6) tidak tercatat dalam daftar kredit macet di sektor jasa keuangan, dan (7) tidak pernah dinyatakan pailit atau menyebabkan suatu badan usaha dinyatakan pailit berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai

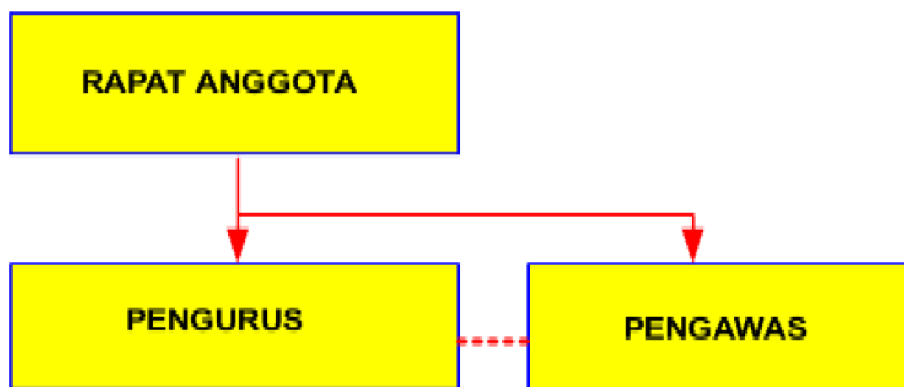
kekuatan hukum tetap dalam jangka waktu lima tahun terakhir (Peraturan menteri Koperasi UKM No.8 Tahun 2023).

Berdasarkan prinsip tata kelola koperasi, perlu untuk membatasi masa jabatan Ketua Pengurus guna menjaga stabilitas dan penyegaran kepemimpinan. Sesuai dengan Pasal 29 Undang-Undang No. 25 Tahun 1992, masa jabatan pengurus koperasi ditetapkan paling lama lima tahun. Selain itu, banyak Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) koperasi yang membatasi jabatan Ketua Pengurus maksimal dua periode berturut-turut. Pembatasan ini bertujuan untuk menjaga keberlanjutan organisasi dan mendorong regenerasi kepemimpinan di koperasi.

3. Pengawas

Pengawas adalah organ yang bertugas mengawasi pelaksanaan kebijakan serta pengelolaan koperasi oleh pengurus. Pengawas dipilih dari dan oleh anggota koperasi dalam RAT, dan bertanggung jawab langsung kepada Rapat Anggota. Tugas pengawas meliputi: 1) melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan koperasi untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan prinsip koperasi, 2) menyusun laporan tertulis tentang hasil pengawasannya yang akan disampaikan pada Rapat Anggota.

Perangkat organisasi koperasi dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Perangkat Organisasi Koperasi

Sumber: Irawan, 2024

Struktur organisasi ini memungkinkan koperasi untuk beroperasi secara efektif melalui pembagian tugas yang jelas antara Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas. Setiap komponen berperan dalam memastikan bahwa koperasi dikelola sesuai dengan prinsip dan asas kekeluargaan untuk mencapai tujuan kesejahteraan anggotanya.

Unsur Internal dan Eksternal dalam Organisasi Koperasi

Organisasi koperasi terdiri dari unsur internal dan eksternal yang memiliki peranan masing-masing. Unsur internal meliputi komponen-komponen yang berada dalam organisasi dan memiliki dampak langsung terhadap operasional koperasi, sedangkan unsur eksternal mencakup faktor-faktor dari luar organisasi yang turut mempengaruhi keberhasilan koperasi dalam mencapai tujuannya.

1. Unsur Internal dalam Organisasi Koperasi

serta budaya dan nilai koperasi. Pertama, anggota koperasi adalah pemilik dan pengguna layanan koperasi yang berperan aktif dalam menentukan arah kebijakan dan keberhasilan koperasi melalui hak suara mereka di rapat anggota. Kedua, pengurus adalah pihak yang menjalankan manajemen harian koperasi dengan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan

operasional dan pelaksanaan kegiatan koperasi. Kompetensi pengurus dalam manajemen, pengelolaan keuangan, dan pemahaman prinsip koperasi sangat berpengaruh terhadap kinerja koperasi. Ketiga, pengawas memiliki tugas untuk memantau dan mengevaluasi pelaksanaan tugas pengurus serta menjaga akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan koperasi.

Selain itu, modal dan aset koperasi, yang berasal dari simpanan anggota dan Sisa Hasil Usaha (SHU), mendukung berbagai kegiatan operasional koperasi. Aset-aset yang dimiliki, seperti bangunan, peralatan, dan teknologi, juga membantu efektivitas operasional koperasi. Terakhir, budaya dan nilai koperasi mencerminkan asas kekeluargaan, demokrasi, dan gotong royong yang menjadi dasar etos kerja dan interaksi koperasi dengan anggotanya. Budaya organisasi yang kuat memperkuat komitmen anggota dan pengurus dalam mencapai tujuan bersama.

2. Unsur Eksternal dalam Organisasi Koperasi

Unsur eksternal koperasi mencakup berbagai faktor yang berasal dari luar organisasi, yaitu kondisi ekonomi, regulasi dan kebijakan pemerintah, persaingan, perkembangan teknologi, kondisi sosial dan budaya masyarakat, serta dukungan dari lembaga keuangan dan jaringan koperasi.

- a. Lingkungan Ekonomi. Kondisi ekonomi, seperti inflasi, suku bunga, dan daya beli masyarakat, memengaruhi operasional koperasi. Misalnya, ketika daya beli anggota menurun, partisipasi dalam koperasi dapat turut menurun.
- b. Regulasi dan Kebijakan Pemerintah. Koperasi beroperasi di bawah regulasi dan kebijakan yang ditetapkan pemerintah, seperti terkait pajak. Kebijakan pemerintah dapat berdampak pada pertumbuhan koperasi, baik secara positif maupun negatif.
- c. Persaingan. Koperasi bersaing dengan organisasi bisnis lainnya, seperti perusahaan swasta dan lembaga keuangan non-koperasi yang menawarkan produk atau layanan serupa. Persaingan ini mendorong koperasi untuk meningkatkan kualitas layanan, inovasi produk, dan efisiensi operasional agar tetap kompetitif di pasar.
- d. Perkembangan Teknologi. Kemajuan teknologi membuka peluang dan tantangan bagi koperasi. Penggunaan teknologi informasi, misalnya, dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan koperasi dan memperluas jangkauan pelayanan. Namun, perkembangan teknologi yang cepat juga memaksa koperasi untuk terus beradaptasi agar tetap relevan.
- e. Kondisi Sosial dan Budaya Masyarakat. Faktor sosial budaya, seperti kebiasaan, nilai, dan preferensi anggota, memengaruhi produk dan layanan yang ditawarkan koperasi. Misalnya, koperasi di daerah pedesaan memiliki tantangan yang berbeda dibandingkan di perkotaan. Memahami dinamika sosial budaya ini membantu koperasi dalam merancang produk dan layanan yang relevan.
- f. Dukungan dari Lembaga Keuangan dan Jaringan Koperasi. Dukungan dari lembaga keuangan melalui kredit atau kemitraan strategis, serta jaringan koperasi seperti federasi atau asosiasi, memberi kesempatan koperasi untuk kolaborasi dan berbagi pengetahuan, yang dapat meningkatkan kinerja dan daya saing koperasi.

Unsur internal dan eksternal sangat memengaruhi keberhasilan koperasi. Unsur internal yang kuat memperkuat struktur koperasi, sementara pemantauan terhadap unsur eksternal membantu koperasi beradaptasi dan inovatif dalam merespons perubahan lingkungan. Pemahaman mendalam terhadap kedua unsur ini memungkinkan koperasi untuk merumuskan strategi yang adaptif, responsif, dan tetap relevan dalam upaya meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

Pengertian Manajemen Koperasi

koperasi agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh para anggotanya. Proses ini mencakup beberapa tahapan utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian, yang bertujuan untuk memastikan bahwa koperasi dapat beroperasi secara efektif dan efisien.

Menurut Stoner dalam Sunyoto (2012), manajemen adalah proses yang terdiri dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap berbagai usaha dalam sebuah organisasi. Proses ini melibatkan pemanfaatan sumber daya organisasi secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, manajemen merupakan aspek yang esensial bagi organisasi dalam mencapai tujuan mereka, yang dilakukan melalui serangkaian upaya yang terstruktur serta pemanfaatan sumber daya yang tersedia (Indriani, 2022).

Setiap organisasi memiliki tujuan yang berbeda, termasuk koperasi, yang tujuan utamanya bergantung pada jenis usaha yang dijalankan. Secara umum, koperasi terbagi menjadi beberapa jenis, masing-masing dengan tujuan spesifik sebagai berikut:

1. Koperasi Konsumen. Bertujuan untuk memenuhi kebutuhan anggotanya terhadap berbagai barang konsumsi.
2. Koperasi Produsen. Berfungsi untuk menyediakan sarana produksi yang diperlukan oleh anggotanya sebagai produsen, serta membeli produk yang dihasilkan oleh anggota tersebut.
3. Koperasi Pemasaran. Berfokus pada kegiatan pemasaran dari produk yang dihasilkan anggota maupun koperasi.
4. Koperasi Simpan Pinjam. Bertujuan memberikan layanan simpanan dan pinjaman kepada anggotanya.
5. Koperasi Jasa. Didirikan untuk menghimpun keahlian yang dimiliki anggota agar dapat dipasarkan oleh koperasi demi kepentingan bersama.

Griffin (2004) menyatakan bahwa manajemen adalah serangkaian aktivitas yang diarahkan untuk menggunakan sumber daya secara efisien guna mencapai tujuan organisasi secara efektif. Artinya, pengelolaan dalam organisasi, termasuk koperasi, perlu dilakukan dengan cermat agar berbagai sumber daya yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Dengan demikian, manajemen koperasi bertujuan untuk menyelaraskan berbagai aktivitas dan sumber daya dalam koperasi agar dapat mewujudkan kesejahteraan anggota dan mencapai efektivitas organisasi melalui praktik yang terencana, terstruktur, dan efisien

Implementasi Fungsi Manajemen dalam Organisasi Koperasi

Berikut susunan matriks yang menjelaskan implementasi fungsi-fungsi manajemen dalam koperasi.

Tabel 1. Implementasi Fungsi Manajemen dalam Organisasi Koperasi

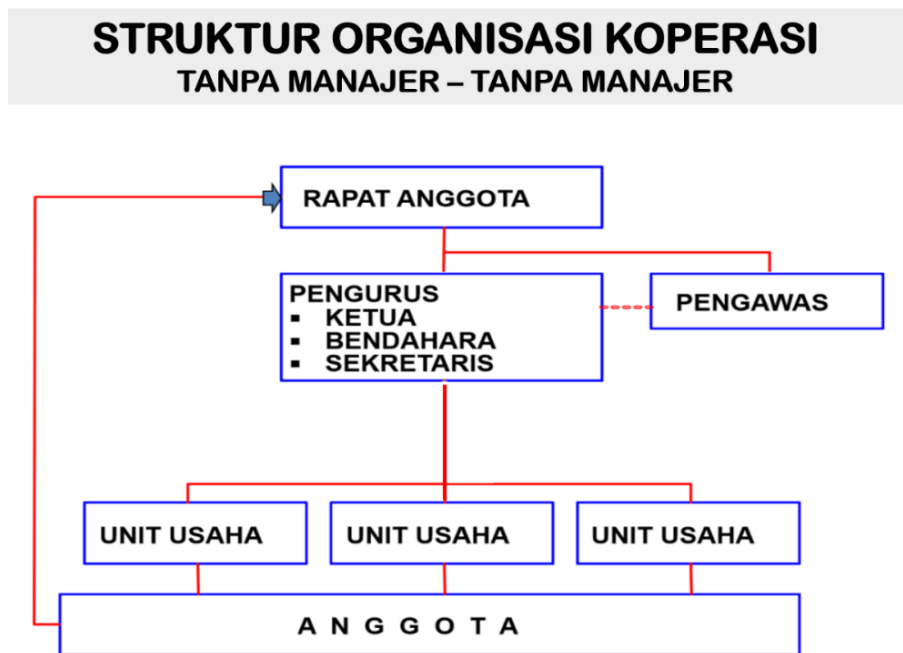
Fungsi Manajemen	Kegiatan	Contoh Implementasi
Perencanaan (Planning)	Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan koperasi dan menetapkan target yang jelas.	Penyusunan rencana kerja tahunan, anggaran, dan program kerja sesuai kebutuhan anggota koperasi.
Pengorganisasian (Organizing)	Mengatur struktur organisasi koperasi, menetapkan job description, dan mengalokasikan sumber daya.	Pembentukan unit usaha koperasi (misalnya, unit simpan pinjam atau produksi) dan pengaturan peran dalam struktur koperasi.
Pelaksanaan (Actuating)	Melaksanakan kegiatan operasional sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.	Penjualan produk koperasi, pemberian layanan simpan pinjam, dan pelaksanaan rapat anggota tahunan (RAT).

Fungsi Manajemen	Kegiatan	Contoh Implementasi
Pengendalian (Controlling)	Memantau, mengevaluasi, dan mengawasi kinerja untuk memastikan tujuan tercapai secara efektif dan efisien.	Evaluasi kinerja bulanan, laporan keuangan, dan audit operasional serta penyelenggaraan RAT untuk menyampaikan hasil dan saran perbaikan.

Setiap fungsi manajemen berperan dalam memastikan koperasi berjalan efektif dan sesuai dengan prinsip yang mendukung kesejahteraan anggota.

Struktur Organisasi Koperasi

Struktur Organisasi secara sederhana dapat dilihat pada Gambar 3.



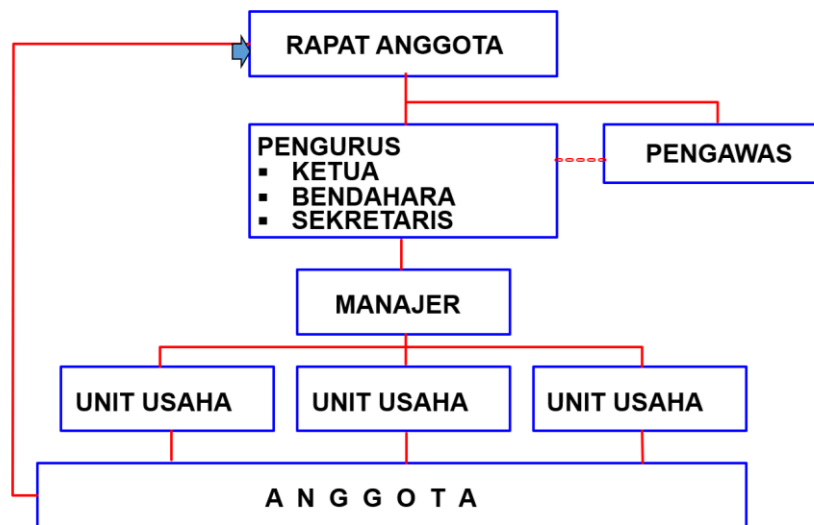
Gambar 3. Struktur Organisasi Koperasi Tanpa Manajer

Sumber: Irawan, 2024

Gambar 3 menunjukkan struktur organisasi koperasi tanpa manajer:

1. Rapat Anggota, adalah organ tertinggi dalam struktur koperasi.
2. Pengurus, adalah pihak yang menjalankan operasional koperasi berdasarkan keputusan rapat anggota. Jumlah pengurus biasanya dalam bilangan ganjil minimal 3 orang yang terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara.
3. Pengawas adalah organ yang bertugas memantau dan mengawasi kinerja pengurus. Pengawas melapor langsung kepada Rapat Anggota.
4. Unit Usaha adalah bagian dari koperasi yang menjalankan kegiatan bisnis untuk mencapai tujuan koperasi. Contoh unit usaha dalam koperasi seperti toko, layanan simpan pinjam, atau usaha lainnya sesuai dengan kebutuhan anggota.
5. Anggota merupakan pemilik (*owner*) sekaligus pelanggan (*user*) koperasi.

STRUKTUR ORGANISASI KOPERASI DENGAN MANAJER

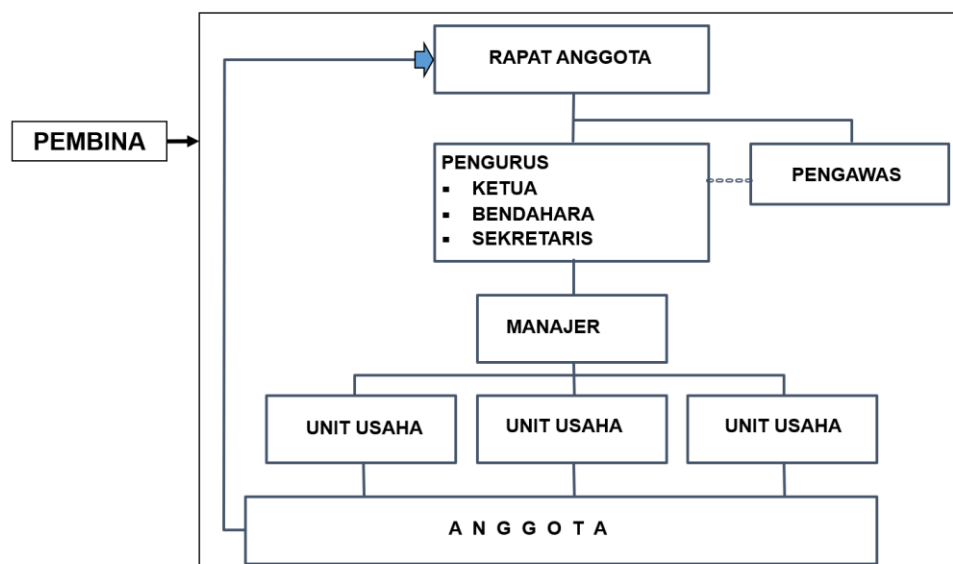


Gambar 4. Struktur Organisasi Koperasi dengan Manajer

Sumber: Irawan, 2024

Dalam struktur dengan manajer, pengurus berfungsi sebagai pengarah kebijakan, sementara eksekusi operasional dilakukan oleh manajer. Manajer adalah posisi yang dipekerjakan untuk menjalankan tugas-tugas operasional koperasi sehari-hari dan bertanggung jawab langsung kepada pengurus. Model ini lebih efektif untuk koperasi dengan skala usaha yang lebih besar dan lebih kompleks.

STRUKTUR ORGANISASI KOPERASI DENGAN ADANYA PEMBINA



Gambar 5. Struktur Organisasi Koperasi dengan Adanya Pembina

Sumber: Irawan, 2024

Gambar 5 menunjukkan struktur organisasi koperasi dengan adanya pembina, yang menambahkan elemen pembinaan ke dalam sistem pengelolaan koperasi. Struktur ini sering diterapkan untuk koperasi yang membutuhkan supervisi atau dukungan eksternal seperti dukungan instansi pemerintah yang memiliki wewenang, asosiasi koperasi atau lainnya. Pembina adalah pihak eksternal yang berperan memberikan arahan, bimbingan, atau supervisi kepada koperasi. Hal ini biasanya diterapkan pada koperasi yang berada dalam tahap pengembangan.

Kaitan Koperasi Primer dengan Koperasi Sekunder

Koperasi primer adalah jenis koperasi yang anggotanya terdiri dari perseorangan, sementara koperasi sekunder merupakan gabungan dari beberapa koperasi primer yang bertujuan untuk memperluas layanan dan mendukung kebutuhan koperasi primer. Koperasi sekunder berperan dalam memberikan dukungan yang lebih luas kepada koperasi primer dalam hal akses pasar, permodalan, dan informasi. Sesuai dengan Peraturan Menteri Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomor 09 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan dan Pembinaan Perkoperasian, Pasal 58 ayat (2) menyatakan bahwa "Anggota Koperasi Sekunder adalah koperasi yang sudah berbadan hukum koperasi dan memiliki kepentingan ekonomi yang sama". Dengan demikian, anggota koperasi sekunder adalah koperasi-koperasi primer yang sudah memiliki badan hukum (Mulyani, 2019).

Dalam hal tanggung jawab pengurus koperasi sekunder terhadap rapat anggota koperasi primer, Peraturan Menteri Koperasi dan UKM Nomor 09 Tahun 2018, Pasal 80 mengatur bahwa: (1) Rapat Anggota Tahunan (RAT) diadakan sekurang-kurangnya satu kali dalam setahun untuk meminta pertanggungjawaban pengurus dan pengawas; (2) Rapat Anggota juga digunakan untuk menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi sebelum tahun buku berikutnya dimulai; dan (3) pertanggungjawaban pengurus mencakup laporan tahunan yang memuat aspek kelembagaan, usaha, dan keuangan, serta perkembangan yang perlu disampaikan kepada anggota. Berdasarkan aturan ini, jelas bahwa tanggung jawab pengurus koperasi sekunder adalah mengawasi perkembangan koperasi primer serta memastikan laporan kinerja setiap tahunnya.

Pasal 24 ayat (4) Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 menyebutkan bahwa hak suara dalam koperasi sekunder dapat diatur dalam anggaran dasar dengan mempertimbangkan jumlah anggota dan jasa usaha yang diberikan oleh koperasi anggotanya. Dengan kata lain, dalam koperasi sekunder, tidak berlaku prinsip "satu anggota satu suara," melainkan hak suara yang seimbang sesuai dengan kontribusi anggota koperasi. Prinsip ini mencerminkan asas subsidiaritas, yaitu pembentukan koperasi sekunder didasarkan pada kebutuhan koperasi primer untuk mengelola hal-hal yang tidak efisien jika dilakukan sendiri oleh koperasi primer. Keberadaan koperasi sekunder bertujuan mendukung peran koperasi primer, sehingga jumlah anggota koperasi primer berbanding lurus dengan partisipasi dan kontribusinya dalam koperasi sekunder.

Pertanggungjawaban pengurus koperasi sekunder dalam rapat anggota koperasi primer merupakan mekanisme di mana anggota sebagai pemilik koperasi hadir untuk menerima laporan pertanggungjawaban. Koperasi primer sendiri adalah koperasi yang beranggotakan setidaknya sembilan orang perseorangan, sedangkan koperasi sekunder beranggotakan minimal tiga koperasi. Koperasi sekunder memiliki cakupan kerja yang lebih luas dibanding koperasi primer, sehingga strukturnya perlu dibagi untuk memaksimalkan pengawasan.

Koperasi sekunder memiliki wewenang dan tanggung jawab terhadap koperasi primer dalam menetapkan dan mengawasi berbagai program, baik yang telah maupun yang akan dilaksanakan. Program umum yang harus disusun oleh koperasi primer dan dipertanggungjawabkan kepada pengurus koperasi sekunder mencakup: (1) Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga koperasi primer; (2) kebijakan umum organisasi, manajemen, dan usaha; (3) pemilihan, pengangkatan, dan

pemberhentian pengurus dan pengawas; (4) perencanaan program kerja dan anggaran pendapatan dan belanja; serta (5) penggabungan atau pembubaran koperasi primer.

Pasal 31 Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 menyatakan bahwa pengurus bertanggung jawab atas seluruh kegiatan pengelolaan koperasi kepada Rapat Anggota atau Rapat Anggota Luar Biasa. Oleh karena itu, tanggung jawab pengurus koperasi sekunder terhadap koperasi primer meliputi: (a) menyusun dan meminta program kerja dari koperasi primer; (b) menerima laporan keuangan dan pertanggungjawaban dari koperasi primer; (c) melakukan kontrol dan audit keuangan serta inventaris koperasi primer; dan (d) melaksanakan tugas dengan itikad baik demi kepentingan koperasi primer.

Koperasi primer didirikan oleh minimal sembilan orang perseorangan yang mengalokasikan sebagian kekayaan sebagai modal awal. Terkait dengan tanggung jawab koperasi primer terhadap koperasi sekunder, koperasi primer harus memberikan penguatan berupa laporan tahunan dan masukan untuk pertanggungjawaban koperasi sekunder. Koperasi sekunder akan terus berkembang apabila koperasi primer memberikan dukungan dan tanggapan positif terhadap tanggung jawab yang dijalankan koperasi sekunder.

Hirarki Organisasi Koperasi (Pendekatan APEX)

Pendekatan APEX dalam hierarki koperasi menempatkan koperasi sekunder pada posisi teratas, yang berfungsi membantu koperasi primer dalam menjalankan kegiatan operasional dan memenuhi kebutuhan anggotanya. Dalam hierarki ini, terjadi aliran sumber daya dan informasi dari koperasi sekunder ke koperasi primer untuk meningkatkan kapasitas koperasi primer dalam melayani anggotanya.

Salah satu bentuk dukungan kelembagaan dapat dilakukan melalui pembentukan koperasi sekunder, atau yang disebut Koperasi Apex, yang berfungsi sebagai entitas koordinasi dan fasilitasi bagi koperasi-koperasi anggotanya. Koperasi Apex berperan memperkuat daya saing, efisiensi, dan dampak positif yang dapat dirasakan oleh koperasi-koperasi dalam jaringan kerjanya. Selain itu, Koperasi Apex juga dikenal sebagai federasi atau badan koordinasi tertinggi yang strategis dalam mendukung operasi dan kolaborasi antar koperasi. Beberapa fungsi utama dari Koperasi Apex antara lain mencakup koordinasi, pengawasan, pemberian bantuan teknis dan finansial, representasi kolektif, serta fasilitasi kerjasama antar koperasi (Fahmi & Sugiyanto, 2023).

Sebagai salah satu elemen dalam struktur koperasi, Koperasi Apex menciptakan jaringan antar koperasi yang memungkinkan kolaborasi dalam pemanfaatan sumber daya bersama dan optimalisasi kegiatan ekonomi. Dengan demikian, Koperasi Apex tidak hanya berperan sebagai lembaga administratif, tetapi juga sebagai pilar solidaritas yang menguatkan gerakan koperasi secara keseluruhan.

Peran Koperasi Apex juga terlihat dalam fasilitasi pertukaran pengetahuan, pengelolaan risiko bersama, dan peningkatan daya saing kolektif. Selain itu, Koperasi Apex bertindak sebagai penghubung dengan pemangku kepentingan eksternal serta memainkan peran strategis dalam pengembangan ekonomi lokal. Di Indonesia, istilah "Koperasi Apex" merupakan konsep baru meskipun praktik pembentukan koperasi sekunder telah ada sejak lama. Dalam diskusi terkait Koperasi Apex, sering kali ia dianggap sebagai lembaga pengayom atau pendorong koperasi yang mengalami kesulitan likuiditas atau masalah lain dalam pengelolaan keuangan.

Koperasi Apex adalah lembaga koperasi tingkat tinggi yang berfungsi sebagai federasi atau asosiasi koperasi yang lebih kecil, dengan tujuan utama untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas koperasi anggotanya melalui dukungan kelembagaan. Organisasi Apex memiliki keanggotaan dari koperasi primer yang independen. Sebagai organisasi tingkat kedua, Apex menyalurkan dana berupa hibah,

pinjaman, atau jaminan ke berbagai lembaga keuangan mikro (LKM) di suatu wilayah. Pendanaan ini dapat disertai atau tanpa layanan teknis tambahan.

Secara spesifik, peran Koperasi Apex meliputi beberapa aspek berikut:

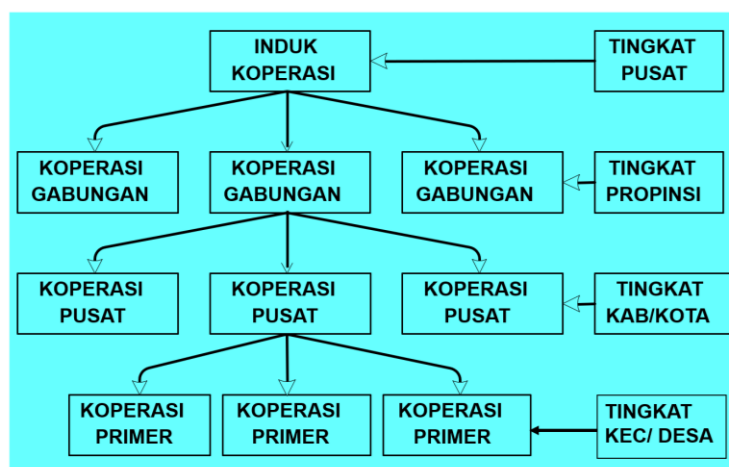
1. Meningkatkan akses ke sumber finansial. Koperasi primer yang memerlukan dana tambahan dapat mengajukan bantuan ke Koperasi Apex, sementara kelebihan dana dari koperasi primer juga dapat disimpan di koperasi sekunder untuk menjaga likuiditas.
2. Memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan. Koperasi Apex menjalankan program pelatihan untuk memperkuat kapasitas sumber daya manusia di koperasi anggotanya.
3. Memfasilitasi kolaborasi antar koperasi. Koperasi Apex mendukung kerjasama antara koperasi-koperasi primer guna meningkatkan daya saing dalam menghadapi pasar yang kompetitif.
4. Penyediaan platform advokasi. Koperasi Apex bertindak sebagai wadah advokasi untuk kepentingan koperasi, baik dari segi hukum, pasar, dan tata Kelola.

Selain itu, Koperasi Apex juga melaksanakan berbagai fungsi spesifik lainnya, yaitu:

1. Koordinasi dan Pengawasan. Mengkoordinasikan aktivitas antar koperasi untuk memastikan keselarasan operasional.
2. Bantuan Teknis dan Finansial. Memberikan pelatihan, teknologi informasi, serta dukungan finansial dalam bentuk pinjaman atau subsidi kepada koperasi anggota.
3. Perwakilan Kolektif dan Pengembangan Usaha. Berperan sebagai perwakilan koperasi di forum eksternal dan melakukan promosi koperasi sebagai model bisnis berkelanjutan.
4. Penyelenggaraan Program Pemasaran Bersama. Membantu pemasaran produk anggota secara kolektif untuk meningkatkan akses pasar.
5. Monitoring Kinerja Koperasi Anggota. Melakukan pengawasan terhadap kepatuhan koperasi anggota terhadap prinsip-prinsip koperasi dan pencapaian tujuan.

Di Indonesia, Koperasi Kredit yang membentuk Pusat dan Induk Koperasi Kredit, koperasi peternakan yang tergabung dalam Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI), serta koperasi tempe yang bergabung dalam Puskopti dan Inkopti. Selain itu, koperasi fungsional seperti Primer Koperasi Angkatan Darat, Laut, Udara, dan Kepolisian juga bergabung dalam koperasi sekunder sesuai sektor masing-masing, seperti Puskopad atau Inkopad. Berikut struktur organisasi koperasi Apex

**STRUKTUR HIRARKI ORGANISASI KOPERASI
(PRIMER – SEKUNDER)**



Gambar 6. Struktur Hirarki Organisasi Koperasi (Primer-Sekunder)

Sumber: Irawan, 2024

Secara umum, model kerjasama koperasi di Indonesia mengintegrasikan koperasi primer yang diinisiasi individu dengan koperasi sekunder yang menjadi wadah kerjasama antar koperasi primer. Model ini, yang diimplementasikan dalam berbagai sektor, termasuk koperasi kredit dan koperasi peternakan, menunjukkan bahwa Koperasi Apex memainkan peran kunci dalam mengelola likuiditas, menyediakan pendidikan, teknologi informasi, serta pengawasan dan audit.

Pada sektor riil, seperti koperasi peternakan, Koperasi Apex juga berperan dalam kolaborasi untuk pemasaran dan produksi bersama produk susu. Dukungan Koperasi Apex dalam aspek-aspek ini menegaskan perannya sebagai pendorong utama dalam peningkatan kesejahteraan dan daya saing koperasi anggota di Indonesia.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan mengenai organisasi dan manajemen koperasi, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Koperasi merupakan sebuah sistem sosio-ekonomi yang menggabungkan aspek sosial dan ekonomi, sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh Alfred Hanel. Koperasi berperan dalam meningkatkan kesejahteraan anggota melalui asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.
2. Struktur organisasi koperasi terdiri dari tiga komponen utama: Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas. Ketiga komponen ini bekerja bersama dalam pengelolaan koperasi sesuai dengan Undang-Undang RI No. 25 Tahun 1992.
3. Unsur internal koperasi meliputi anggota, pengurus, pengawas, modal, dan budaya koperasi, yang memiliki peran langsung dalam kelancaran operasional koperasi. Unsur eksternal koperasi mencakup faktor-faktor seperti kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, persaingan, perkembangan teknologi, budaya masyarakat, serta dukungan lembaga keuangan dan jaringan koperasi, yang berpengaruh pada keberhasilan koperasi.
4. Manajemen koperasi melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian untuk memastikan koperasi beroperasi dengan efektif dan efisien guna mencapai tujuan kesejahteraan anggotanya.
5. Implementasi fungsi manajemen di koperasi dilakukan melalui kegiatan seperti perencanaan strategi, pengorganisasian struktur, pelaksanaan keputusan, dan pengawasan kinerja.
6. Dalam koperasi sekunder, prinsip “satu anggota satu suara” tidak berlaku, dan hak suara diatur berdasarkan kontribusi anggota, mencerminkan asas subsidiaritas demi efektivitas pengelolaan koperasi primer dan sekunder.
7. Koperasi Apex berfungsi sebagai lembaga federasi yang mendukung koperasi primer melalui koordinasi, pengawasan, bantuan teknis dan finansial, serta fasilitasi kerjasama antar koperasi.

Di Indonesia, model Koperasi Apex telah diaplikasikan pada berbagai sektor, seperti koperasi kredit, koperasi peternakan, dan koperasi fungsional. Hal ini memperkuat kerjasama dan meningkatkan daya saing koperasi di tingkat nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Basmae, E. et al. (2021) *Ekonomi Bisnis Indonesia*. Edited by A. Karin. Medan
- Irawan, D. (2024). *Urgensi Jatidiri Koperasi*. Sumedang: IKOPIN Press.
- Burhanudin, D. (2023). *Penataan Perangkat Organisasi Koperasi untuk Mendukung Perkembangan Koperasi*. Dalam *Modernisasi Koperasi Peluang dan Tantangan* (p. 80). IKOPIN University.

- Fahmi, I., & Sugiyanto, S. (2023). Urgensi Koperasi Apex dalam Mendukung Keuangan dan Investasi Keberlanjutan di Indonesia. Dalam *Modernisasi Koperasi Peluang dan Tantangan* (pp. 101–114). IKOPIN University.
- Griffin. 2004. *Manajemen*. Jilid 1 Edisi ke Tujuh. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Mulyani, S. (2019). Keterkaitan Antara Koperasi Sekunder Dan Koperasi Primer (Studi Kasus pada Gabungan Koperasi Batik Indonesia di Sleman Yogyakarta). FH Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Purnamawati, A. (2021). Komunikasi Organisasi Internal Dan Eksternal. Dalam *Peningkatan Kinerja Koperasi. Koperasi Filsafat, Hukum, Strategi Dan Kinerja*, 127–128.
- Republik Indonesia. Undang-Undang No. 25 tahun 1992 Perkoperasian.
- Siregar, R. T. et al. (2020) *Manajemen Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Tanjung, R. et al. (2021) *Organisasi dan manajemen*. Yayasan Kita Menulis.
- Tanjung, R. et al. (2022) *Pengantar Manajemen Modern*. Yayasan Kita Menulis.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.
- Wahyudin. (2021). *Struktur Modal Dalam Perusahaan Koperasi*. IKOPIN University.
- Wulan, S., Rusli, B., & Adriaman, M. (2023). Penyelesaian Sengketa Kepengurusan Koperasi Petani Iyo Basamo. *UNES Law Review*, 5(4), 3414–3428.
- Yayasan Kita Menulis.
- Indriani, Y. (2022). Indikator dan Pengukuran Kinerja Manajer Koperasi Penyelenggara Kegiatan Usaha Simpan Pinjam. Dalam *Pemikiran Untuk Koperasi dan UMKM Berkinerja*. IKOPIN University.
- Zed, Mestika. (2004). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.