JIHHP: Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora dan Politik
E-ISSN: 2747-1993
P-ISSN: 2747-2000
https://dinastirev.org/JIHHP dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jihhp.v6i6
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 5 Agustus 2026 | **Revised**: 10 September 2026 | **Accepted**: 15 September 2026

Kesiapan Tata Kelola Koperasi Desa Merah Putih dalam Perspektif Good Cooperative Governance: Kajian Sosio-Legal

Maria Fransiska Owa da Santo[1], Eusabius Separera Niron[2], Adelheid Elisabet Loda[3], Filemon Fridolino Ngebos[4]
[1]Fakultas Hukum, Universitas Katolik Widya Mandria, Kota Kupang, Indoensia, siscadasanto@gmail.com
[2]Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Katolik Widya Mandria, Kota Kupang, Indonesia, eusabius.niron@unwira.ac.id
[3]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira, Kota Kupang, Indonesia, desiadelheid@gmail.com
[4]Fakultas Hukum, Universitas Katolik Widya Mandira, Kota Kupang, Indonesia, Filemonfngebos@Unwira.ac.id

Corresponding Author: siscadasanto@gmail.com[1]

Abstract: The establishment of Red and White Village Cooperatives as an instrument for strengthening village economies has not always been accompanied by adequate institutional governance readiness. Previous studies have mainly examined governance practices in established cooperatives, while the governance readiness of newly established cooperatives remains underexplored, particularly from a perspective integrating legal norms and social realities at the village level. This study aims to analyse the governance readiness of Red and White Village Cooperatives from the perspective of Good Cooperative Governance. It employs empirical legal research using a socio-legal approach and a case study design in Kupang Regency. Data were collected through reviews of regulations and institutional documents, interviews, observations, and focus group discussions, and analysed qualitatively. The findings reveal that formal legal readiness, reflected in legal entity status and organisational structures, has not been fully supported by substantive readiness to implement transparency, accountability, responsibility, independence, fairness, and member participation. The novelty lies in conceptualising governance readiness as an integrated framework comprising legal, regulatory, organisational, human resource, participation, and oversight dimensions aligned with Good Cooperative Governance. This framework demonstrates that institutional legality is essential but insufficient to ensure sound and sustainable cooperative governance.

Keyword: *Governance Readiness; Red and White Village Cooperatives; Good Cooperative Governance; Village Institutions; Socio-Legal Approach.*

Abstrak: Pembentukan Koperasi Desa Merah Putih sebagai instrumen penguatan ekonomi desa belum selalu diikuti kesiapan tata kelola kelembagaan yang memadai. Penelitian terdahulu

lebih banyak mengkaji penerapan tata kelola pada koperasi yang telah beroperasi, sedangkan kesiapan tata kelola koperasi yang baru dibentuk masih terbatas dikaji, khususnya dengan mempertemukan norma hukum dan realitas sosial di tingkat desa. Penelitian ini bertujuan menganalisis kesiapan tata kelola Koperasi Desa Merah Putih dalam perspektif *Good Cooperative Governance*. Penelitian menggunakan metode penelitian hukum empiris dengan pendekatan sosio-legal dan desain studi kasus di Kabupaten Kupang. Data diperoleh melalui telaah regulasi dan dokumen kelembagaan, wawancara mendalam, observasi, serta diskusi kelompok terarah, kemudian dianalisis secara deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan legal-formal berupa badan hukum dan struktur organisasi belum sepenuhnya diikuti kesiapan substantif dalam penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, keadilan, dan partisipasi anggota. Kebaruan penelitian ini terletak pada perumusan kesiapan tata kelola sebagai kesatuan antara dimensi legal, regulatif, organisasional, sumber daya manusia, partisipasi, dan pengawasan yang diintegrasikan dengan prinsip *Good Cooperative Governance*. Kerangka tersebut menegaskan bahwa legalitas kelembagaan merupakan fondasi, tetapi belum cukup menjamin terwujudnya tata kelola koperasi yang sehat dan berkelanjutan.

Kata Kunci: *Kesiapan Tata Kelola; Koperasi Desa Merah Putih; Good Cooperative Governance; Kelembagaan Desa; Sosio-Legal.*

PENDAHULUAN

Koperasi merupakan salah satu bentuk kelembagaan ekonomi yang memiliki kedudukan strategis dalam mewujudkan demokrasi ekonomi di Indonesia. Sebagai badan usaha yang berlandaskan asas kekeluargaan, koperasi tidak hanya diarahkan untuk memperoleh manfaat ekonomi, tetapi juga untuk meningkatkan kesejahteraan anggota melalui kepemilikan bersama, partisipasi, dan pengambilan keputusan secara demokratis. Karakter tersebut menempatkan koperasi sebagai instrumen penting dalam memperkuat ekonomi kerakyatan, terutama di wilayah perdesaan yang kegiatan ekonominya bertumpu pada potensi lokal dan keterlibatan masyarakat. (Da Gomez et al., 2024) Melalui koperasi, masyarakat dapat mengelola sumber daya ekonomi secara kolektif, meningkatkan posisi tawar, memperluas akses terhadap kegiatan usaha produktif, serta memperoleh manfaat ekonomi secara lebih adil (Sari et al., 2025) . Dengan demikian, keberadaan koperasi seharusnya tidak hanya ditandai dengan terbentuknya badan hukum, tetapi juga dengan berfungsinya organisasi dan kegiatan usaha yang memberikan manfaat nyata kepada anggota (Amanda et al., 2023).

Komitmen untuk memperkuat ekonomi berbasis masyarakat desa memperoleh momentum baru melalui kebijakan pembentukan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih. Kebijakan tersebut menempatkan koperasi sebagai salah satu instrumen untuk memperkuat kemandirian ekonomi desa, memperpendek rantai distribusi, membuka akses masyarakat terhadap barang dan layanan dasar, serta mengembangkan kegiatan usaha berdasarkan potensi desa. Koperasi Desa Merah Putih juga diharapkan dapat mengonsolidasikan kekuatan ekonomi masyarakat melalui kelembagaan usaha yang memiliki legalitas, struktur organisasi, keanggotaan, dan kegiatan usaha yang jelas. Kebijakan ini memperlihatkan perubahan penting dalam pembangunan ekonomi desa, yaitu dari pendekatan yang bertumpu pada program pemerintah menuju penguatan kelembagaan ekonomi berbasis partisipasi masyarakat.

Meskipun demikian, percepatan pembentukan Koperasi Desa Merah Putih dalam jumlah besar menghadirkan persoalan mengenai kesiapan kelembagaan tersebut untuk beroperasi secara sehat, demokratis, profesional, dan berkelanjutan. Keberhasilan koperasi tidak hanya ditentukan oleh dukungan kebijakan, permodalan, sarana usaha, dan penetapan unit usaha, tetapi juga oleh tata kelola yang menopang seluruh aktivitas kelembagaannya

(Junaidin et al., 2025). Pembentukan badan hukum dan struktur organisasi belum dengan sendirinya menunjukkan bahwa koperasi telah memiliki kemampuan untuk menjalankan fungsi organisasi dan kegiatan usaha. Koperasi yang baru dibentuk memerlukan regulasi internal yang operasional, pembagian kewenangan yang jelas, kapasitas pengurus dan pengawas, mekanisme administrasi dan pelaporan, serta partisipasi anggota dalam proses pengambilan keputusan.

Ketiadaan kesiapan tata kelola dapat menyebabkan koperasi hanya memenuhi persyaratan legal-formal, tetapi belum memiliki fondasi substantif untuk menjalankan kegiatan usahanya. Struktur organisasi yang telah terbentuk dapat kehilangan fungsinya apabila tidak disertai kejelasan hubungan kerja antara rapat anggota, pengurus, dan pengawas. Demikian pula, legalitas badan usaha tidak akan memberikan manfaat secara optimal apabila koperasi belum memiliki aturan internal, rencana kerja, sistem administrasi, mekanisme pengawasan, dan pertanggungjawaban keuangan. Kondisi tersebut dapat menimbulkan pemusatan kewenangan, lemahnya pengawasan, rendahnya partisipasi anggota, dan terbatasnya kepercayaan masyarakat terhadap koperasi (Azzahara et al., 2025). Oleh karena itu, kesiapan tata kelola perlu ditempatkan sebagai prasyarat utama agar pembentukan Koperasi Desa Merah Putih tidak berhenti pada pemenuhan target administratif.

Persoalan kesiapan tata kelola menjadi semakin penting dalam konteks Provinsi Nusa Tenggara Timur yang memiliki karakteristik wilayah kepulauan, keterbatasan akses ekonomi, perbedaan potensi antardesa, serta kapasitas sumber daya manusia dan kelembagaan yang belum merata. Penelitian (Hurint & Andreas, 2025) menunjukkan bahwa ketertinggalan desa di Nusa Tenggara Timur tidak hanya dipengaruhi kondisi ekonomi dan infrastruktur, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia, kemampuan mengembangkan potensi lokal, akses pasar, dan akses terhadap lembaga keuangan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pembentukan kelembagaan ekonomi desa harus diikuti dengan peningkatan kapasitas pengelola dan pengembangan kegiatan usaha yang sesuai dengan kebutuhan serta potensi lokal. Sesuai data Statistik Pemerintah Daerah Provinsi NTT dan data Kemenkumham NTT, Sampai Desember 2025, sebanyak 3.442 Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih telah dibentuk di Nusa Tenggara Timur, tetapi baru 2.240 koperasi yang dilaporkan memperoleh badan hukum. Perbedaan antara jumlah koperasi yang telah dibentuk dan yang memperoleh badan hukum menunjukkan bahwa percepatan pembentukan masih memerlukan penguatan pada tingkat legalitas dan kelembagaan. Bahkan bagi koperasi yang telah berbadan hukum, tantangan yang lebih menentukan terletak pada kemampuan mengaktifkan organisasi, membangun kepercayaan anggota, menyiapkan kegiatan usaha, dan menjalankan tata kelola secara konsisten sesuai kondisi sosial dan ekonomi masyarakat desa.

Kesiapan tersebut dapat dianalisis menggunakan perspektif *Good Cooperative Governance*. Konsep ini merupakan pengembangan prinsip tata kelola yang disesuaikan dengan identitas koperasi sebagai badan usaha sekaligus organisasi berbasis anggota. *Good Cooperative Governance* tidak semata-mata menempatkan koperasi sebagai entitas bisnis, tetapi juga sebagai organisasi demokratis yang kekuasaan tertingginya berada pada rapat anggota. Prinsip transparansi menuntut keterbukaan informasi mengenai kebijakan, kegiatan usaha, dan kondisi keuangan koperasi. Akuntabilitas menghendaki kejelasan fungsi, kewenangan, pelaksanaan tugas, dan pertanggungjawaban setiap organ koperasi. Tanggung jawab berkaitan dengan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, anggaran rumah tangga, serta kepentingan anggota. Independensi menuntut pengelolaan yang profesional dan bebas dari dominasi kepentingan tertentu, sedangkan keadilan menghendaki perlakuan yang setara serta perlindungan terhadap hak seluruh anggota. Dalam konteks koperasi, prinsip tersebut perlu diperkuat dengan partisipasi anggota karena anggota berkedudukan sekaligus sebagai pemilik dan pengguna layanan koperasi. (Mahmudah & Rahmadiane, 2023)

Penerapan prinsip tata kelola yang baik memiliki hubungan erat dengan keberlanjutan kelembagaan dan kepercayaan anggota. Transparansi dalam pelaporan keuangan memungkinkan anggota memperoleh informasi yang memadai untuk menilai pengelolaan koperasi dan menggunakan haknya dalam rapat anggota (Nurafida et al., 2025). Struktur organisasi dan pembagian kewenangan yang efektif menentukan kemampuan koperasi dalam melaksanakan keputusan, mengendalikan risiko, dan mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya (Azzahara et al., 2025). Pada saat yang sama, kapasitas sumber daya manusia untuk merencanakan kegiatan usaha, mengelola administrasi, menyusun laporan, dan membangun hubungan dengan anggota merupakan prasyarat bagi peningkatan kinerja dan manfaat ekonomi koperasi. Tata kelola koperasi karena itu harus dipahami sebagai kesatuan antara kepatuhan hukum, kapasitas organisasi, demokrasi internal, pengawasan, dan keberlanjutan usaha (Jamaluddin et al., 2023)

Penelitian mengenai tata kelola kelembagaan ekonomi desa sebelumnya telah dilakukan oleh (da Santo & Pedo, 2020) melalui kajian aspek hukum penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik pada Badan Usaha Milik Desa. Penelitian tersebut menempatkan transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan sebagai prinsip penting untuk memastikan agar pengelolaan BUMDes tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan, tetapi juga tunduk pada kepentingan masyarakat dan tujuan pembangunan desa. Kajian tersebut memperlihatkan bahwa keberadaan dasar hukum dan kewenangan pengelolaan belum cukup menjamin terwujudnya tata kelola yang baik apabila tidak didukung kejelasan kelembagaan, kapasitas pengelola, mekanisme pertanggungjawaban, dan partisipasi masyarakat. Temuan tersebut memberikan fondasi bahwa tata kelola lembaga usaha desa harus dilihat sebagai persoalan hukum sekaligus persoalan kapasitas kelembagaan dan praktik sosial.

Kajian selanjutnya dikembangkan oleh (Santo et al., 2025) melalui analisis hukum terhadap integrasi koperasi dan BUMDes sebagai lembaga usaha desa. Penelitian tersebut mengidentifikasi problematika sekaligus peluang regulasi dalam membangun hubungan antara koperasi sebagai badan usaha berbasis keanggotaan dan BUMDes sebagai badan hukum yang berorientasi pada pengelolaan potensi serta kepentingan ekonomi desa. Integrasi keduanya menawarkan peluang untuk memperkuat ekonomi masyarakat, tetapi juga menghadapi persoalan mengenai perbedaan dasar hukum, struktur kepemilikan, orientasi kelembagaan, mekanisme pengambilan keputusan, pembagian kewenangan, dan pertanggungjawaban. Kajian tersebut menegaskan bahwa kerja sama antarlembaga ekonomi desa memerlukan desain hubungan hukum yang jelas agar tidak mengaburkan identitas, kedudukan, aset, dan pertanggungjawaban masing-masing lembaga.

Selain kedua penelitian tersebut, sejumlah penelitian lain telah mengkaji tata kelola koperasi dari berbagai sudut pandang. Beberapa penelitian menelaah efektivitas struktur organisasi dan hubungannya dengan peningkatan tata kelola koperasi (Azzahara et al., 2025). Penelitian lain memusatkan perhatian pada transparansi pelaporan keuangan (Nurafida et al., 2025). Kelemahan transparansi, akuntabilitas, pengawasan internal, dan kepatuhan terhadap regulasi membuka risiko praktik tidak sehat (Da Gomez et al., 2024). Implementasi prinsip tata kelola pada koperasi yang telah beroperasi (Wiratno et al., 2025), keberlanjutan usaha koperasi (Setyorini et al., 2025), serta pembatasan kewenangan pengurus dan mekanisme pengawasan dalam pengelolaan koperasi penerima bantuan pemerintah (Britanya Bonauli Hutapea, 2026). Kajian yang lebih luas juga menunjukkan bahwa transparansi berkaitan dengan pengelolaan keuangan koperasi dan menegaskan kewajiban koperasi menyediakan informasi kepada anggota sebagai dasar pengambilan keputusan (Rubiyanty et al., 2025) tata kelola koperasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, kepercayaan anggota, dan kemampuan koperasi dalam memberikan manfaat ekonomi secara berkelanjutan (Jamaluddin et al., 2023).

Berbagai penelitian tersebut telah memberikan landasan penting bagi pengembangan kajian tata kelola kelembagaan ekonomi desa. Namun, penelitian terdahulu lebih banyak diarahkan pada BUMDes, hubungan hukum antara koperasi dan BUMDes, atau pelaksanaan prinsip tata kelola pada koperasi yang telah menjalankan kegiatan organisasi dan usaha. Kajian yang secara khusus menganalisis kesiapan tata kelola Koperasi Desa Merah Putih sejak tahap awal pembentukannya masih terbatas. Penelitian terdahulu juga cenderung menempatkan pemenuhan legalitas, struktur organisasi, kapasitas pengelola, partisipasi anggota, dan pengawasan sebagai unsur yang terpisah. Padahal, dalam koperasi yang baru dibentuk, seluruh unsur tersebut saling berhubungan dan menentukan kemampuan koperasi untuk menerapkan prinsip *Good Cooperative Governance*. Selain itu, kajian normatif mengenai tata kelola koperasi belum selalu mempertemukan ketentuan hukum dengan kondisi faktual, kapasitas kelembagaan, dan dinamika sosial masyarakat desa.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari kajian terdahulu mengenai tata kelola BUMDes dan integrasi Koperasi–BUMDes, tetapi menempatkan Koperasi Desa Merah Putih sebagai objek kajian yang berbeda. Kajian sosio-legal digunakan untuk mempertemukan tata kelola yang dikehendaki oleh norma hukum dengan kesiapan faktual kelembagaan di tingkat desa. Penelitian dilakukan di Kabupaten Kupang dengan menempatkan Koperasi Desa Merah Putih di Desa Oesena sebagai lokasi utama dan Desa Oesao sebagai lokasi pembanding. Pemilihan kedua lokasi dimaksudkan untuk memperoleh gambaran mengenai kesiapan tata kelola koperasi dalam kondisi perkembangan kelembagaan yang berbeda.

Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis kesiapan tata kelola sebagai kesatuan antara dimensi legal, regulatif, organisasional, sumber daya manusia, partisipasi, dan pengawasan yang dinilai berdasarkan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, keadilan, dan partisipasi anggota. Pendekatan tersebut memungkinkan kesiapan Koperasi Desa Merah Putih dinilai tidak hanya berdasarkan keberadaan badan hukum dan struktur organisasi, tetapi juga berdasarkan kemampuan kelembagaan untuk menjalankan tata kelola secara substantif. Dengan demikian, legalitas diposisikan sebagai fondasi awal, sedangkan kesiapan regulasi internal, kapasitas pengelola, partisipasi anggota, dan pengawasan ditempatkan sebagai unsur yang menentukan apakah koperasi dapat tumbuh menjadi badan usaha yang sehat dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis kesiapan tata kelola Koperasi Desa Merah Putih dalam perspektif *Good Cooperative Governance*. Analisis diarahkan untuk menjelaskan kondisi kesiapan kelembagaan, menilai kesesuaiannya dengan prinsip-prinsip tata kelola koperasi yang baik, serta mengidentifikasi aspek yang memerlukan penguatan agar Koperasi Desa Merah Putih dapat tumbuh sebagai badan usaha yang demokratis, akuntabel, sehat, dan berkelanjutan. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan kajian tata kelola koperasi sekaligus menjadi dasar bagi penguatan kelembagaan Koperasi Desa Merah Putih yang sesuai dengan kondisi sosial dan ekonomi masyarakat desa.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian hukum empiris dengan pendekatan sosio-legal dan desain studi kasus. Penelitian hukum empiris digunakan untuk mengkaji hukum berdasarkan pelaksanaan dan bekerjanya hukum dalam kehidupan masyarakat, sedangkan pendekatan sosio-legal memadukan analisis terhadap norma hukum dengan kajian mengenai realitas sosial tempat hukum tersebut diterapkan (Noor, 2023) Kombinasi perspektif normatif dan empiris diperlukan karena analisis normatif memberikan kerangka hukum yang terstruktur, sedangkan analisis empiris memungkinkan penelitian menangkap praktik, pengalaman, dan dinamika sosial yang memengaruhi pelaksanaan hukum (Wiraguna, 2024) Dalam penelitian ini, pendekatan sosio-legal digunakan untuk menganalisis hubungan antara ketentuan hukum yang

mengatur koperasi dan kondisi faktual tata kelola Koperasi Desa Merah Putih di tingkat desa. Pendekatan ini menempatkan hukum tidak hanya sebagai norma tertulis, tetapi juga sebagai bagian dari praktik kelembagaan yang dipengaruhi kapasitas pengelola, hubungan antaraktor, partisipasi anggota, dan kondisi sosial masyarakat. Desain studi kasus dipilih untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai kesiapan tata kelola Koperasi Desa Merah Putih sejak tahap awal pembentukannya..

Penelitian dilaksanakan di Kabupaten Kupang, Provinsi Nusa Tenggara Timur. Koperasi Desa Merah Putih di Desa Oesena, Kecamatan Amarasi, ditetapkan sebagai lokasi utama, sedangkan Koperasi Desa Merah Putih di Desa Oesao, Kecamatan Kupang Timur, digunakan sebagai lokasi pembanding. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan perbedaan perkembangan kelembagaan kedua koperasi. Penggunaan lokasi pembanding tidak dimaksudkan untuk melakukan generalisasi, tetapi untuk memperkaya analisis mengenai variasi kesiapan tata kelola Koperasi Desa Merah Putih dalam konteks sosial dan kelembagaan desa yang berbeda.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari pengurus, pengawas, anggota koperasi, pemerintah desa, pendamping masyarakat yang terlibat dalam pembentukan dan pengembangan Koperasi Desa Merah Putih. Informan ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan pengetahuan, kedudukan, pengalaman, dan keterlibatannya dalam proses pembentukan maupun pengelolaan koperasi. Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan diskusi kelompok terarah. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi mengenai proses pembentukan, pembagian kewenangan, kesiapan regulasi internal, kapasitas pengelola, partisipasi anggota, mekanisme pengawasan, dan rencana kegiatan usaha. Observasi dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi faktual kelembagaan, sedangkan diskusi kelompok terarah digunakan untuk mengonfirmasi temuan dan mempertemukan perspektif para pemangku kepentingan.

Data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan dan studi dokumen. Bahan hukum primer meliputi peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang mengatur perkoperasian, pemerintahan desa, pembentukan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih, serta dokumen hukum lain yang berkaitan dengan tata kelola koperasi. Bahan hukum sekunder meliputi artikel jurnal, buku, laporan penelitian, dan publikasi ilmiah mengenai koperasi, tata kelola kelembagaan, *Good Cooperative Governance*, serta pembangunan ekonomi desa. Studi dokumen juga dilakukan terhadap anggaran dasar, anggaran rumah tangga, akta pendirian, keputusan rapat anggota, struktur organisasi, rencana kerja, dokumen administrasi, dan dokumen pendukung lain yang tersedia pada koperasi yang diteliti.

Kesiapan tata kelola dianalisis melalui enam dimensi, yaitu kesiapan legal, regulatif, organisasional, sumber daya manusia, partisipasi, dan pengawasan. Dimensi legal digunakan untuk menilai status badan hukum dan pemenuhan persyaratan pembentukan koperasi. Dimensi regulatif menilai ketersediaan dan kemampuan operasional anggaran dasar, anggaran rumah tangga, serta aturan internal. Dimensi organisasional menilai kejelasan struktur, pembagian fungsi, dan hubungan antara rapat anggota, pengurus, serta pengawas. Dimensi sumber daya manusia menilai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pengelola dalam menjalankan organisasi dan kegiatan usaha. Dimensi partisipasi menilai keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan, sedangkan dimensi pengawasan menilai mekanisme pengendalian, pelaporan, dan pertanggungjawaban.

Keenam dimensi kesiapan tersebut selanjutnya dianalisis berdasarkan prinsip *Good Cooperative Governance* yang meliputi transparansi (Rais & Lida, 2026), akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, keadilan, dan partisipasi anggota. Transparansi dianalisis melalui keterbukaan informasi kelembagaan dan keuangan. Akuntabilitas dinilai dari kejelasan fungsi, pelaksanaan tugas, pelaporan, dan pertanggungjawaban organ koperasi. Tanggung jawab dianalisis berdasarkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan ketentuan

internal koperasi. Independensi dinilai dari kemampuan koperasi mengambil keputusan tanpa dominasi kepentingan tertentu. Keadilan dianalisis melalui pemenuhan dan perlindungan hak anggota, sedangkan partisipasi dinilai dari keterlibatan anggota dalam rapat, pengawasan, dan pengembangan kegiatan usaha koperasi.

Data dianalisis secara deskriptif kualitatif melalui tahapan reduksi data, pengelompokan, penyajian, interpretasi, dan penarikan kesimpulan. Analisis kualitatif digunakan untuk menjelaskan hubungan antara ketentuan hukum, praktik kelembagaan, dan kondisi sosial yang ditemukan pada lokasi penelitian (Wiraguna, S. 2024). Data hasil wawancara, observasi, diskusi kelompok terarah, dan studi dokumen terlebih dahulu diseleksi dan dikelompokkan berdasarkan dimensi kesiapan tata kelola. Hasil analisis digunakan untuk menjelaskan kesenjangan antara kesiapan legal-formal dan kesiapan substantif serta merumuskan kebutuhan penguatan tata kelola Koperasi Desa Merah Putih.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1) Kesiapan Kelembagaan Koperasi Desa Merah Putih

Pembentukan Koperasi Desa Merah Putih di Kabupaten Kupang merupakan bagian dari pelaksanaan kebijakan nasional untuk memperkuat kelembagaan ekonomi masyarakat desa. Kehadiran koperasi memperoleh respons positif karena dipandang dapat membuka akses usaha, memperkuat distribusi barang dan layanan, serta mengonsolidasikan kegiatan ekonomi masyarakat berdasarkan potensi lokal. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa percepatan pembentukan koperasi belum sepenuhnya diikuti dengan kesiapan kelembagaan yang memadai. Koperasi telah memasuki tahap pembentukan secara legal dan memiliki struktur organisasi, tetapi masih berada dalam proses mengaktifkan fungsi organisasi, menyiapkan regulasi internal, meningkatkan kapasitas pengelola, melibatkan anggota, dan membangun sistem pengawasan.

Kondisi Koperasi Desa Merah Putih di Desa Oesena dan Desa Oesao memperlihatkan tingkat perkembangan kelembagaan yang berbeda. Koperasi Desa Merah Putih di Desa Oesena masih berada pada tahap awal konsolidasi kelembagaan. Perhatian pengelola lebih banyak diarahkan pada penataan organisasi, pemenuhan dokumen kelembagaan, penguatan pemahaman pengurus, dan identifikasi kegiatan usaha yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Sementara itu, Koperasi Desa Merah Putih di Desa Oesao telah bergerak menuju tahap pengaktifan organisasi dan persiapan kegiatan usaha. Perbedaan tersebut tidak dimaksudkan untuk menempatkan salah satu koperasi sebagai bentuk kelembagaan yang lebih baik secara mutlak, tetapi menunjukkan bahwa perkembangan kesiapan koperasi berlangsung melalui tahapan yang tidak selalu sama pada setiap desa.

Perbedaan tahap perkembangan tersebut dipengaruhi oleh kondisi sosial, kapasitas sumber daya manusia, dukungan pemerintah desa, pengalaman pengelola, keterlibatan anggota, dan kesiapan potensi usaha. Koperasi yang telah memiliki legalitas dan struktur organisasi belum tentu memiliki kesiapan yang sama dalam menjalankan kegiatan usahanya. Sebaliknya, terdapat potensi dan dukungan masyarakat yang dapat dikembangkan, tetapi belum sepenuhnya ditopang oleh regulasi internal dan mekanisme pengelolaan yang operasional. Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan kelembagaan tidak dapat dinilai hanya dari satu indikator, melainkan harus dilihat melalui keterkaitan antara kesiapan legal, regulatif, organisasional, sumber daya manusia, partisipasi, dan pengawasan.

Dari dimensi legal, pembentukan badan hukum memberikan dasar bagi koperasi untuk bertindak sebagai subjek hukum, memiliki kekayaan yang terpisah, membuat perjanjian, mengembangkan kegiatan usaha, serta memperoleh akses terhadap program pemerintah dan sumber pembiayaan. Legalitas juga memberikan kepastian mengenai keberadaan koperasi, identitas kelembagaan, keanggotaan, dan kedudukan organ-organ di

dalamnya. Dalam konteks Koperasi Desa Merah Putih, pemenuhan legalitas merupakan langkah penting karena koperasi dibentuk melalui proses percepatan yang melibatkan berbagai tingkatan pemerintahan.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemenuhan aspek legal belum dengan sendirinya menghasilkan kemampuan untuk menjalankan organisasi dan kegiatan usaha. Badan hukum memberikan pengakuan terhadap keberadaan koperasi, tetapi tidak secara otomatis membentuk kemampuan pengurus dalam mengelola usaha, menyusun laporan, mengendalikan risiko, dan mempertanggungjawabkan penggunaan modal. Dengan demikian, legalitas harus dipahami sebagai fondasi awal, bukan sebagai indikator tunggal keberhasilan pembentukan Koperasi Desa Merah Putih.

Dimensi kedua adalah kesiapan regulatif. Anggaran dasar dan dokumen pendirian memberikan kerangka umum mengenai identitas, tujuan, keanggotaan, permodalan, kegiatan usaha, serta susunan organ koperasi. Namun, ketentuan yang bersifat umum masih perlu dijabarkan dalam anggaran rumah tangga, standar operasional prosedur, uraian tugas, mekanisme administrasi, tata cara pengambilan keputusan, sistem pelaporan, dan prosedur pengawasan. Instrumen tersebut diperlukan agar ketentuan dalam anggaran dasar dapat diterapkan secara konsisten dalam kegiatan organisasi dan usaha.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa ketersediaan dokumen kelembagaan belum selalu disertai pemahaman yang sama di antara pengurus, pengawas, dan anggota. Sebagian ketentuan masih dipahami sebagai kelengkapan administrasi pendirian dan belum sepenuhnya dijadikan pedoman kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa kesiapan regulatif tidak cukup diukur dari keberadaan dokumen, tetapi juga dari kemampuan organ koperasi memahami, menerjemahkan, dan melaksanakan ketentuan tersebut. Koperasi memerlukan aturan yang dapat digunakan untuk menjawab persoalan praktis, seperti pembagian kewenangan, pengelolaan modal, penerimaan anggota, penetapan unit usaha, pengadaan barang, pencatatan transaksi, penyelesaian benturan kepentingan, dan pertanggungjawaban pengurus.

Dimensi ketiga adalah kesiapan organisasional. Struktur Koperasi Desa Merah Putih telah dibentuk dengan menempatkan rapat anggota, pengurus, dan pengawas sebagai organ utama koperasi. Akan tetapi, kesiapan organisasi tidak hanya ditentukan oleh keterisian jabatan. Kesiapan juga bergantung pada kemampuan setiap organ menjalankan fungsi, membangun koordinasi, menyusun rencana kerja, melaksanakan keputusan, mengelola administrasi, dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya.

Pada tahap awal pembentukan, struktur organisasi masih cenderung dipahami sebagai persyaratan administratif, sedangkan pembagian kerja secara operasional belum sepenuhnya terbentuk. Beberapa fungsi kelembagaan masih bertumpu pada orang tertentu dan belum dijalankan melalui sistem organisasi yang konsisten. Kondisi ini dapat menimbulkan ketergantungan terhadap individu, menghambat koordinasi, dan menyulitkan penilaian terhadap pelaksanaan tanggung jawab. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Azzahara et al., 2025) yang menegaskan bahwa struktur organisasi akan meningkatkan tata kelola koperasi apabila disertai kejelasan fungsi, pembagian kewenangan, koordinasi, dan mekanisme pertanggungjawaban.

Kejelasan hubungan antara rapat anggota, pengurus, dan pengawas menjadi bagian penting dari kesiapan organisasi. Rapat anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi, pengurus bertanggung jawab menjalankan organisasi dan kegiatan usaha, sedangkan pengawas melakukan pengawasan terhadap kebijakan serta tindakan pengurus. Pemerintah desa dan pihak pendamping dapat memberikan dukungan, fasilitasi, serta peningkatan kapasitas, tetapi tidak seharusnya mengambil alih kewenangan organ koperasi. Ketidakjelasan batas kewenangan berpotensi mengakibatkan dominasi pengurus,

lemahnya pengawasan, atau besarnya pengaruh pihak eksternal terhadap keputusan koperasi.

Dimensi keempat adalah kesiapan sumber daya manusia. Pengurus dan pengawas memiliki komitmen untuk mengembangkan koperasi, tetapi masih memerlukan penguatan pengetahuan dan keterampilan mengenai hukum perkoperasian, administrasi organisasi, penyusunan laporan keuangan, perencanaan usaha, pengelolaan modal, pengawasan internal, serta pengendalian risiko. Komitmen personal merupakan modal sosial yang penting, tetapi belum cukup untuk menjamin pengelolaan koperasi secara profesional dan berkelanjutan.

Kapasitas sumber daya manusia menjadi semakin penting karena Koperasi Desa Merah Putih direncanakan menjalankan beberapa kegiatan usaha yang membutuhkan kompetensi berbeda. Penetapan unit usaha tidak cukup hanya didasarkan pada daftar kegiatan yang diarahkan dalam kebijakan, tetapi harus mempertimbangkan kebutuhan masyarakat, potensi ekonomi desa, kemampuan modal, kelayakan usaha, persaingan dengan pelaku usaha yang telah ada, dan kapasitas pengelola. Ketidaksesuaian antara jenis usaha dan kemampuan pengurus dapat menimbulkan risiko operasional serta membebani kelembagaan yang masih berada pada tahap awal.

Keterbatasan kapasitas tersebut tidak seharusnya hanya dibebankan kepada pengurus dan pengawas. Pembentukan Koperasi Desa Merah Putih berlangsung dalam kerangka kebijakan yang melibatkan pemerintah pusat, pemerintah daerah, pemerintah desa, dan lembaga pendamping. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas perlu dirancang sebagai proses berkelanjutan yang didasarkan pada kebutuhan nyata koperasi. Pendampingan tidak cukup dilakukan melalui sosialisasi pada tahap pendirian, tetapi perlu mencakup penyusunan regulasi internal, penataan administrasi, perencanaan usaha, tata kelola keuangan, pengelolaan risiko, pengawasan, dan evaluasi perkembangan koperasi.

Dimensi kelima adalah kesiapan partisipasi anggota. Pembentukan koperasi telah melibatkan masyarakat melalui pertemuan desa dan penetapan keanggotaan. Namun, partisipasi masih perlu dikembangkan dari keterlibatan pada tahap pembentukan menuju keterlibatan dalam pengelolaan organisasi dan kegiatan usaha. Partisipasi substantif tidak hanya diukur dari jumlah anggota atau kehadiran dalam rapat, tetapi juga dari akses terhadap informasi, keterlibatan dalam penentuan kegiatan usaha, penggunaan layanan koperasi, pengawasan terhadap pengurus, serta kebebasan menyampaikan pendapat.

Anggota koperasi berkedudukan sebagai pemilik sekaligus pengguna layanan. Oleh karena itu, keberlanjutan koperasi sangat bergantung pada keterlibatan dan rasa memiliki dari para anggota. Apabila anggota hanya ditempatkan sebagai penerima manfaat program, Koperasi Desa Merah Putih berisiko kehilangan identitasnya sebagai organisasi ekonomi berbasis keanggotaan. Pendidikan perkoperasian, forum anggota, keterbukaan informasi, dan mekanisme penyampaian aspirasi perlu dibangun sejak awal agar anggota tidak hanya terdaftar secara administratif, tetapi mampu menjalankan hak dan kewajibannya.

Dimensi terakhir adalah kesiapan pengawasan. Keberadaan pengawas telah memenuhi unsur struktur kelembagaan koperasi, tetapi efektivitas pengawasan masih memerlukan dukungan kapasitas dan instrumen. Pengawas perlu memahami objek, prosedur, dan standar pengawasan terhadap pengelolaan organisasi, kegiatan usaha, penggunaan modal, aset, serta pelaporan keuangan. Pengawasan tidak seharusnya hanya dilakukan ketika muncul persoalan, tetapi harus dijalankan secara berkala sebagai mekanisme pencegahan dan pengendalian risiko.

Tanpa sistem pelaporan dan instrumen pemeriksaan yang memadai, fungsi pengawas dapat berhenti sebagai jabatan formal. Pengawas akan mengalami kesulitan menilai tindakan pengurus apabila tidak tersedia rencana kerja, catatan transaksi, laporan keuangan, daftar aset, dan indikator pelaksanaan kegiatan usaha. Hal ini sejalan dengan

temuan (Britanya Bonauli Hutapea, 2026) bahwa pembatasan kewenangan pengurus dan efektivitas mekanisme pengawasan merupakan unsur penting untuk mencegah penyalahgunaan kewenangan dalam pengelolaan koperasi.

Analisis terhadap keenam dimensi tersebut menunjukkan adanya jarak antara kesiapan legal-formal dan kesiapan substantif. Kesiapan legal-formal tercermin dari proses pembentukan badan hukum, penetapan keanggotaan, dan keberadaan struktur pengurus serta pengawas. Sementara itu, kesiapan substantif masih memerlukan penguatan dalam bentuk regulasi internal yang operasional, pembagian kewenangan yang jelas, kapasitas sumber daya manusia, partisipasi anggota, dan sistem pengawasan. Oleh karena itu, keberhasilan pembentukan Koperasi Desa Merah Putih tidak dapat hanya diukur berdasarkan jumlah koperasi yang memperoleh badan hukum, tetapi juga berdasarkan kemampuan koperasi menjalankan fungsi kelembagaan dan kegiatan usaha.

Temuan ini memperkuat hasil penelitian (da Santo & Pedo, 2020) bahwa keberadaan dasar hukum suatu lembaga usaha desa belum cukup menjamin terselenggaranya tata kelola yang baik. Tata kelola juga memerlukan kejelasan kelembagaan, kapasitas pengelola, mekanisme pertanggungjawaban, dan keterlibatan masyarakat. Meskipun penelitian tersebut dilakukan terhadap BUMDes, persoalan yang sama relevan bagi Koperasi Desa Merah Putih, terutama karena pembentukannya didorong oleh kebijakan pemerintah dan dilaksanakan dalam waktu yang relatif cepat. Perbedaannya terletak pada identitas koperasi sebagai badan usaha berbasis anggota sehingga kesiapan kelembagaannya sangat ditentukan oleh kemampuan koperasi mempertahankan kemandirian organisasi dan demokrasi internal.

Hasil penelitian juga berkaitan dengan kajian (Santo et al., 2025) mengenai integrasi koperasi dan BUMDes. Keberadaan kedua lembaga dalam ruang ekonomi desa membuka peluang kerja sama, tetapi memerlukan kejelasan kedudukan, kewenangan, aset, kegiatan usaha, dan pertanggungjawaban. Koperasi Desa Merah Putih tidak seharusnya dibangun sebagai pengganti atau pesaing BUMDes karena keduanya memiliki dasar hukum, struktur kepemilikan, dan mekanisme pengambilan keputusan yang berbeda. Kesiapan kelembagaan Koperasi Desa Merah Putih karena itu juga mencakup kemampuan membangun hubungan kolaboratif dengan pemerintah desa dan BUMDes tanpa menghilangkan independensi serta identitas koperasi sebagai organisasi milik anggota.

Berdasarkan keseluruhan temuan, kesiapan kelembagaan Koperasi Desa Merah Putih bersifat multidimensional. Legalitas memberikan kepastian hukum, tetapi kesiapan regulatif memastikan norma dapat dijalankan. Kesiapan organisasional menjamin berfungsinya organ koperasi, sedangkan kesiapan sumber daya manusia menopang profesionalitas pengelolaan. Partisipasi anggota menjaga identitas demokratis koperasi dan pengawasan memastikan bahwa kewenangan serta sumber daya digunakan secara bertanggung jawab. Seluruh dimensi tersebut harus berkembang secara terpadu agar pembentukan Koperasi Desa Merah Putih dapat bergerak dari pemenuhan legalitas menuju pengelolaan organisasi dan kegiatan usaha yang sehat serta berkelanjutan.

2) Kesiapan Tata Kelola dalam Perspektif *Good Cooperative Governance*

Kesiapan tata kelola Koperasi Desa Merah Putih tidak cukup dinilai berdasarkan terpenuhinya legalitas, terbentuknya struktur organisasi, atau tersedianya rencana kegiatan usaha. Kesiapan juga harus dinilai dari kemampuan koperasi menjalankan prinsip tata kelola dalam aktivitas kelembagaannya. Dalam penelitian ini, *Good Cooperative Governance* digunakan sebagai pisau analisis untuk menilai hubungan antara kondisi faktual koperasi dan standar tata kelola yang seharusnya dilaksanakan.

Penerapan *Good Cooperative Governance* tidak dapat dilakukan dengan memindahkan prinsip tata kelola perusahaan secara langsung ke dalam koperasi. Perseroan didasarkan pada kepemilikan modal, sedangkan koperasi dibangun berdasarkan

keanggotaan, kesetaraan hak, dan pengambilan keputusan secara demokratis. Dalam koperasi, anggota berkedudukan sebagai pemilik sekaligus pengguna layanan. Oleh karena itu, tata kelola koperasi tidak hanya menuntut transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan, tetapi juga menempatkan partisipasi anggota sebagai prinsip yang menghidupkan seluruh tata kelola kelembagaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Koperasi Desa Merah Putih di lokasi penelitian telah memiliki fondasi awal untuk menerapkan prinsip *Good Cooperative Governance*. Fondasi tersebut terlihat dari adanya legalitas, struktur pengurus dan pengawas, keanggotaan, serta dukungan pemerintah dan masyarakat. Namun, fondasi legal dan struktural tersebut belum sepenuhnya diikuti mekanisme operasional yang memastikan keterbukaan informasi, kejelasan pertanggungjawaban, kepatuhan terhadap regulasi, kemandirian pengambilan keputusan, kesetaraan anggota, dan partisipasi yang substantif.

a) Transparansi

Transparansi merupakan keterbukaan koperasi dalam menyediakan informasi yang relevan, akurat, mudah dipahami, dan dapat diakses oleh anggota. Informasi tersebut meliputi kebijakan organisasi, susunan dan kewenangan pengelola, sumber serta penggunaan modal, rencana kegiatan usaha, kondisi keuangan, kerja sama dengan pihak lain, risiko usaha, dan hasil pengawasan. Transparansi diperlukan agar anggota dapat menggunakan haknya sebagai pemilik koperasi sekaligus melakukan pengawasan terhadap tindakan pengurus.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa informasi mengenai pembentukan dan rencana umum Koperasi Desa Merah Putih telah disampaikan melalui pertemuan yang melibatkan unsur masyarakat dan pemerintah desa. Akan tetapi, keterbukaan informasi tersebut masih lebih dominan pada tahap pembentukan. Mekanisme penyampaian informasi secara berkala setelah koperasi terbentuk belum sepenuhnya terlembaga. Koperasi belum seluruhnya memiliki prosedur yang mengatur jenis informasi yang harus disampaikan, waktu penyampaian, pihak yang bertanggung jawab, dan media yang digunakan agar informasi dapat diakses oleh anggota.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keterbukaan yang berlangsung belum sepenuhnya berkembang menjadi sistem transparansi kelembagaan. Transparansi tidak cukup dilakukan melalui penyampaian informasi secara lisan dalam pertemuan tertentu. Koperasi memerlukan pencatatan, dokumentasi, dan media informasi yang memungkinkan anggota mengetahui perkembangan organisasi dan kegiatan usaha. Temuan ini sejalan dengan (Nurafida et al., 2025) yang menempatkan keterbukaan pelaporan keuangan sebagai salah satu unsur penting dalam membangun kepercayaan serta meningkatkan kemampuan anggota untuk mengawasi pengelolaan koperasi.

Dalam konteks Koperasi Desa Merah Putih, transparansi juga penting karena pembentukannya melibatkan dukungan pemerintah dan berpotensi menggunakan sumber daya yang berkaitan dengan program publik. Kondisi tersebut dapat menimbulkan harapan masyarakat bahwa seluruh proses pengelolaan harus dapat diketahui dan diawasi. Oleh karena itu, kesiapan transparansi perlu diwujudkan melalui sistem informasi anggota, laporan kegiatan, laporan keuangan berkala, pencatatan aset, keterbukaan kerja sama, dan penyampaian hasil pengawasan.

b) Akuntabilitas

Akuntabilitas berkaitan dengan kejelasan fungsi, kewenangan, pelaksanaan tugas, dan pertanggungjawaban setiap organ koperasi. Dalam struktur koperasi, rapat anggota memegang kekuasaan tertinggi, pengurus bertanggung jawab atas pengelolaan organisasi dan usaha, sedangkan pengawas menjalankan fungsi pengawasan. Setiap organ harus mengetahui batas kewenangannya serta memiliki mekanisme untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas kepada anggota.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur pengurus dan pengawas telah dibentuk, tetapi pembagian tugas secara operasional masih memerlukan penguatan. Keberadaan jabatan belum selalu disertai uraian tugas, indikator pelaksanaan kerja, prosedur pelaporan, dan mekanisme evaluasi. Beberapa fungsi masih bertumpu pada individu tertentu sehingga tanggung jawab organisasi belum sepenuhnya dijalankan melalui sistem. Dalam kondisi tersebut, keberhasilan atau kegagalan pengelolaan sulit dinilai secara objektif karena belum tersedia ukuran dan dokumentasi yang memadai.

Akuntabilitas juga berkaitan dengan kemampuan pengurus menjelaskan alasan di balik suatu keputusan, penggunaan modal, pemilihan kegiatan usaha, dan kerja sama dengan pihak lain. Keputusan yang berkaitan dengan kepentingan mendasar koperasi tidak cukup dipandang sah karena dibuat oleh pengurus, tetapi harus sesuai dengan kewenangan, didukung informasi, dicatat, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada anggota. Kejelasan tersebut penting untuk mencegah terjadinya pemusatan kewenangan dan mengurangi potensi benturan kepentingan.

Kesiapan akuntabilitas pada Koperasi Desa Merah Putih masih berada pada tahap pembentukan perangkat dasar. Penguatan diperlukan melalui uraian tugas, rencana kerja, indikator kinerja, pencatatan keputusan, sistem administrasi dan keuangan, laporan pengurus, serta pemeriksaan oleh pengawas. Temuan ini memperkuat pandangan (Azzahara et al., 2025) bahwa efektivitas struktur organisasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan organ, tetapi oleh kejelasan fungsi, koordinasi, dan pertanggungjawaban.

c) Tanggung Jawab

Prinsip tanggung jawab menuntut agar pengelolaan koperasi mematuhi peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, anggaran rumah tangga, keputusan rapat anggota, serta kewajiban sosial kepada anggota dan masyarakat. Tanggung jawab juga mencakup kehati-hatian dalam mengelola modal, aset, kegiatan usaha, dan hubungan hukum dengan pihak lain. Dengan demikian, koperasi tidak hanya bertanggung jawab mencapai tujuan ekonomi, tetapi juga memastikan bahwa kegiatan usahanya dijalankan secara legal, etis, dan berkelanjutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesadaran mengenai pentingnya legalitas telah tumbuh seiring proses pembentukan badan hukum. Namun, pemahaman mengenai tanggung jawab tidak boleh berhenti pada kepatuhan administratif. Pengurus dan pengawas masih memerlukan penguatan pemahaman mengenai konsekuensi hukum dari tindakan yang dilakukan atas nama koperasi, termasuk pembuatan perjanjian, penggunaan modal, pengelolaan aset, penyusunan laporan, pemenuhan kewajiban perpajakan, dan perlindungan kepentingan anggota.

Kesiapan menerapkan prinsip tanggung jawab berkaitan erat dengan ketersediaan regulasi internal dan kemampuan pengelola memahami hukum perkoperasian. Ketika aturan internal belum operasional dan kapasitas pengelola masih terbatas, keputusan dapat lebih banyak didasarkan pada kebiasaan, arahan pihak luar, atau pertimbangan praktis jangka pendek. Hal tersebut berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara tindakan pengelola dan ketentuan yang berlaku. Karena itu, prinsip tanggung jawab perlu diwujudkan melalui pendampingan hukum, penyusunan prosedur kerja, pengelolaan risiko, dan evaluasi kepatuhan secara berkala.

d) Independensi

Independensi berarti koperasi dikelola secara profesional dan bebas dari dominasi pihak tertentu, baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Prinsip ini tidak berarti koperasi harus menolak dukungan pemerintah atau kerja sama dengan lembaga lain. Kemandirian justru ditunjukkan melalui kemampuan koperasi menerima dukungan

tanpa menyerahkan kewenangan pengambilan keputusan yang menjadi hak anggota dan organ koperasi.

Koperasi Desa Merah Putih dibentuk melalui kebijakan yang melibatkan pemerintah pusat, pemerintah daerah, pemerintah desa, dan lembaga pendamping. Dukungan tersebut penting pada tahap pembentukan, legalisasi, peningkatan kapasitas, permodalan, dan pengembangan jaringan usaha. Namun, kuatnya peran pemerintah juga dapat menimbulkan ketergantungan apabila koperasi tidak segera membangun kemampuan mengambil keputusan secara mandiri.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara dukungan pemerintah dan kemandirian koperasi masih memerlukan penataan. Pemerintah desa memiliki posisi strategis dalam memfasilitasi pembentukan dan pengembangan koperasi, tetapi tidak berkedudukan sebagai pemilik yang dapat menentukan seluruh kebijakan organisasi dan kegiatan usaha. Keputusan koperasi harus tetap didasarkan pada kepentingan anggota dan dibuat melalui mekanisme internal koperasi. Demikian pula, pendamping berfungsi memperkuat kapasitas, bukan menggantikan peran pengurus, pengawas, atau rapat anggota.

Prinsip independensi juga relevan dalam hubungan antara Koperasi Desa Merah Putih dan BUMDes. Sebagaimana dikemukakan (Santo et al., 2025), koperasi dan BUMDes memiliki dasar hukum, kepemilikan, serta mekanisme pertanggungjawaban yang berbeda. Kerja sama dapat dilakukan untuk mengembangkan potensi ekonomi desa, tetapi harus dituangkan dalam hubungan hukum yang jelas. Aset, kewenangan, keuntungan, risiko, dan pertanggungjawaban masing-masing lembaga tidak boleh dicampuradukkan. Dengan demikian, kolaborasi dapat berlangsung tanpa menghilangkan independensi dan identitas kelembagaan koperasi.

e) Keadilan

Keadilan dalam tata kelola koperasi menghendaki perlakuan yang setara kepada seluruh anggota dan perlindungan terhadap hak-hak mereka. Setiap anggota pada dasarnya memiliki kedudukan yang sama dalam pengambilan keputusan tanpa membedakan besarnya modal yang dimiliki. Keadilan juga menuntut agar akses terhadap informasi, layanan, peluang usaha, pembagian manfaat, dan mekanisme penyampaian keberatan diberikan secara wajar kepada seluruh anggota.

Pada tahap awal pembentukan, prinsip keadilan terutama berkaitan dengan keterbukaan proses penerimaan anggota dan kesempatan masyarakat untuk terlibat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembentukan koperasi telah membuka ruang bagi keterlibatan masyarakat, tetapi pemahaman mengenai hak dan kewajiban anggota masih perlu diperkuat. Tanpa pemahaman tersebut, kesetaraan formal dalam keanggotaan belum tentu menghasilkan kemampuan yang setara untuk berpartisipasi dan memperoleh manfaat.

Risiko ketidakadilan dapat muncul apabila informasi hanya dikuasai oleh pengurus atau kelompok tertentu, kegiatan usaha lebih menguntungkan pihak yang dekat dengan pengelola, atau anggota tidak memiliki saluran untuk menyampaikan keberatan. Keadilan juga harus diperhatikan dalam pemilihan pengelola, pengadaan barang, penentuan mitra usaha, pemberian layanan, dan pembagian hasil usaha. Oleh karena itu, koperasi memerlukan ketentuan mengenai benturan kepentingan, prosedur pengaduan, kriteria pemberian layanan, serta mekanisme penyelesaian perselisihan internal.

f) Partisipasi Anggota

Partisipasi anggota merupakan prinsip yang memberikan karakter khusus pada *Good Cooperative Governance*. Transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan tidak akan berfungsi secara optimal apabila anggota tidak terlibat dalam

kehidupan organisasi. Partisipasi mencerminkan identitas koperasi sebagai organisasi yang dimiliki, digunakan, dan dikendalikan oleh anggota.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat terlihat dalam proses awal pembentukan dan penetapan keanggotaan. Namun, tantangan berikutnya adalah mengembangkan partisipasi tersebut menjadi keterlibatan yang berkelanjutan. Anggota perlu terlibat dalam penetapan rencana kerja, pemilihan kegiatan usaha, pengawasan terhadap pengurus, penggunaan layanan, evaluasi kinerja, dan rapat anggota. Partisipasi tidak cukup dimaknai sebagai kehadiran, tetapi juga harus memberikan ruang bagi anggota untuk memperoleh informasi, menyampaikan pendapat, memengaruhi keputusan, dan meminta pertanggungjawaban.

Keterbatasan pengetahuan mengenai identitas koperasi dapat menyebabkan anggota memandang Koperasi Desa Merah Putih sebagai program pemerintah. Pandangan tersebut berpotensi menurunkan rasa memiliki dan membentuk ketergantungan terhadap bantuan eksternal. Apabila koperasi dipersepsikan sebagai program pemerintah, anggota dapat menempatkan dirinya sebagai penerima manfaat, bukan sebagai pemilik yang bertanggung jawab terhadap keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, pendidikan anggota menjadi kebutuhan mendasar agar prinsip partisipasi dapat dijalankan secara substantif.

Hubungan antarprinsip *Good Cooperative Governance* bersifat saling memengaruhi. Transparansi menyediakan informasi yang diperlukan anggota untuk berpartisipasi. Partisipasi memungkinkan anggota meminta pertanggungjawaban pengurus. Akuntabilitas memperjelas pihak yang bertanggung jawab atas setiap keputusan. Independensi menjaga agar keputusan tersebut tidak didominasi pihak tertentu. Tanggung jawab memastikan bahwa keputusan sesuai dengan hukum dan tujuan koperasi, sedangkan keadilan menjamin agar manfaat serta beban koperasi didistribusikan secara wajar.

Ringkasan kesiapan penerapan prinsip *Good Cooperative Governance* dapat digambarkan sebagai berikut.

Tabel 1. Kesiapan Tata Kelola Koperasi Desa Merah Putih

Prinsip	Indikator Kesiapan	Kondisi Utama	Kebutuhan Penguatan
Transparansi	Keterbukaan informasi organisasi, usaha, dan keuangan	Informasi telah disampaikan pada tahap pembentukan, tetapi belum ditopang sistem informasi dan pelaporan berkala	Sistem informasi anggota, laporan kegiatan, laporan keuangan, dan keterbukaan kerja sama
Akuntabilitas	Kejelasan fungsi, pelaksanaan tugas, dan pertanggungjawaban	Struktur telah terbentuk, tetapi pembagian tugas dan mekanisme evaluasi belum sepenuhnya operasional	Uraian tugas, rencana kerja, indikator kinerja, pencatatan keputusan, dan laporan pertanggungjawaban
Tanggung jawab	Kepatuhan terhadap hukum dan ketentuan internal	Kesadaran terhadap legalitas telah terbentuk, tetapi pemahaman kewajiban hukum dan risiko pengelolaan masih perlu diperkuat	Pendampingan hukum, prosedur operasional, pengelolaan risiko, dan evaluasi kepatuhan
Independensi	Kemandirian pengambilan keputusan	Dukungan pemerintah dan pendamping masih kuat pada tahap awal pembentukan	Penegasan kewenangan organ koperasi dan batas peran pemerintah, pendamping, serta mitra
Keadilan	Kesetaraan hak, akses, layanan, dan manfaat	Kesetaraan telah diakui secara formal, tetapi	Aturan benturan kepentingan, prosedur pengaduan, kriteria

		mekanisme perlindungan hak anggota belum sepenuhnya tersedia	layanan, dan penyelesaian perselisihan
Partisipasi	Keterlibatan anggota dalam keputusan dan pengawasan	Partisipasi terlihat pada tahap pembentukan, tetapi belum berkembang menjadi keterlibatan berkelanjutan	Pendidikan anggota, forum komunikasi, akses informasi, dan penguatan rapat anggota

Sumber: Data penelitian

Berdasarkan analisis tersebut, kesiapan penerapan *Good Cooperative Governance* pada Koperasi Desa Merah Putih masih berada dalam masa peralihan dari tata kelola yang bersifat formal menuju tata kelola yang substantif. Secara formal, fondasi penerapan telah tersedia melalui legalitas, struktur organisasi, keanggotaan, dan dukungan kebijakan. Namun, secara substantif, masih diperlukan sistem yang memastikan bahwa setiap prinsip dijalankan dalam kegiatan organisasi dan usaha sehari-hari.

Temuan ini menegaskan bahwa legalitas dan pembentukan struktur bukanlah akhir dari proses pendirian koperasi. Kesiapan tata kelola baru terbentuk ketika keterbukaan informasi memungkinkan anggota terlibat, pembagian kewenangan menghasilkan pertanggungjawaban, kepatuhan hukum menjadi dasar pengambilan keputusan, dukungan eksternal tidak menghilangkan kemandirian, hak anggota dilindungi secara adil, dan partisipasi berkembang menjadi pengendalian demokratis. Dengan demikian, *Good Cooperative Governance* berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan status legal Koperasi Desa Merah Putih dengan kemampuannya menjadi kelembagaan ekonomi yang sehat, dipercaya anggota, dan berkelanjutan.

3) Kerangka Penguatan Tata Kelola Koperasi Desa Merah Putih

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persoalan utama Koperasi Desa Merah Putih bukan semata-mata terletak pada pembentukan badan hukum atau penetapan kegiatan usaha, melainkan pada belum terhubungnya kesiapan legal-formal dengan kesiapan substantif. Legalitas, struktur organisasi, dan keanggotaan telah memberikan fondasi awal, tetapi belum sepenuhnya ditopang oleh regulasi internal yang operasional, kapasitas pengelola, sistem transparansi, mekanisme pertanggungjawaban, partisipasi anggota, dan pengawasan. Oleh karena itu, penguatan tata kelola perlu dilakukan melalui suatu kerangka yang mengintegrasikan seluruh dimensi kesiapan dengan prinsip *Good Cooperative Governance*.

Kerangka penguatan tata kelola tidak dimaksudkan untuk menyeragamkan seluruh Koperasi Desa Merah Putih. Setiap koperasi beroperasi dalam kondisi sosial, ekonomi, kelembagaan, dan potensi usaha yang berbeda. Penyeragaman kegiatan usaha tanpa mempertimbangkan kapasitas dan kebutuhan lokal dapat menyebabkan koperasi menjalankan unit usaha yang tidak sesuai dengan kondisi desa. Kerangka penguatan karena itu berfungsi sebagai pedoman dasar yang dapat disesuaikan dengan tahap perkembangan dan karakteristik masing-masing koperasi.

Berdasarkan hasil penelitian, penguatan tata kelola Koperasi Desa Merah Putih perlu dilaksanakan melalui enam unsur yang saling berhubungan, yaitu konsolidasi legal dan regulatif, penguatan fungsi organisasi, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, pembentukan sistem tata kelola, penguatan partisipasi dan pengawasan anggota, serta pengembangan kolaborasi kelembagaan dan keberlanjutan usaha.

a) Konsolidasi Legal dan Regulatif

Penguatan tata kelola harus dimulai dari konsolidasi legal dan regulatif. Status badan hukum memberikan kepastian mengenai keberadaan koperasi, tetapi perlu diikuti penataan seluruh dokumen kelembagaan agar dapat menjadi pedoman dalam

pengelolaan organisasi dan kegiatan usaha. Konsolidasi tersebut mencakup peninjauan terhadap akta pendirian, anggaran dasar, anggaran rumah tangga, dokumen keanggotaan, struktur organisasi, rencana kerja, dan dokumen perizinan sesuai jenis usaha yang akan dijalankan.

Anggaran rumah tangga dan regulasi internal perlu menjabarkan ketentuan umum dalam anggaran dasar menjadi mekanisme yang operasional. Pengaturan tersebut setidaknya mencakup tata cara penerimaan dan pemberhentian anggota, pelaksanaan rapat anggota, pembagian kewenangan, pengelolaan modal, penggunaan aset, pelaporan keuangan, kerja sama dengan pihak lain, penanganan benturan kepentingan, pengaduan anggota, dan penyelesaian perselisihan internal. Regulasi yang jelas akan memberikan batas terhadap penggunaan kewenangan sekaligus melindungi pengurus, pengawas, dan anggota dari keputusan yang tidak memiliki dasar kelembagaan.

Konsolidasi regulatif harus dilaksanakan secara partisipatif. Aturan internal tidak seharusnya hanya disusun oleh pihak luar atau digunakan sebagai kelengkapan administrasi. Pengurus, pengawas, dan anggota perlu terlibat dalam penyusunan serta memahami konsekuensi setiap ketentuan. Proses partisipatif menjadikan aturan internal sebagai kesepakatan kelembagaan yang memiliki legitimasi, bukan sekadar dokumen formal.

b) Penguatan Fungsi Organisasi

Tahap berikutnya adalah memastikan bahwa struktur organisasi berfungsi sesuai dengan kedudukan masing-masing organ. Rapat anggota harus ditempatkan sebagai pemegang kekuasaan tertinggi yang menetapkan kebijakan umum, memilih dan mengevaluasi pengurus serta pengawas, mengesahkan rencana kerja, dan menerima laporan pertanggungjawaban. Pengurus menjalankan kebijakan dan mengelola organisasi serta kegiatan usaha, sedangkan pengawas melakukan pemeriksaan dan menyampaikan hasil pengawasan kepada anggota.

Penguatan fungsi organisasi memerlukan uraian tugas, batas kewenangan, alur koordinasi, mekanisme pengambilan keputusan, dan sistem pelaporan yang jelas. Setiap keputusan penting harus dibuat oleh organ yang berwenang, didukung informasi yang memadai, dicatat, dan dapat dipertanggungjawabkan. Kejelasan tersebut mencegah bertumpuknya kewenangan pada satu orang serta mengurangi ketergantungan koperasi terhadap figur tertentu.

Koperasi juga perlu menetapkan mekanisme untuk mengelola benturan kepentingan. Pengurus atau pengawas yang memiliki kepentingan pribadi dalam suatu transaksi harus menyampaikan kepentingannya dan tidak terlibat dalam pengambilan keputusan. Mekanisme ini penting karena Koperasi Desa Merah Putih beroperasi dalam lingkungan sosial yang hubungan kekeluargaan, kedekatan, dan pengaruh tokoh tertentu dapat memengaruhi keputusan kelembagaan. Independensi tidak hanya membutuhkan pemisahan dari dominasi pihak luar, tetapi juga kemampuan mengendalikan konflik kepentingan di dalam organisasi.

c) Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Penguatan organisasi harus diikuti peningkatan kapasitas pengurus, pengawas, pengelola usaha, dan anggota. Kebutuhan peningkatan kapasitas tidak dapat dipenuhi melalui pelatihan yang bersifat umum dan hanya dilakukan satu kali. Pelatihan harus disusun berdasarkan fungsi dan kebutuhan masing-masing pihak. Pengurus memerlukan pengetahuan mengenai kepemimpinan organisasi, perencanaan usaha, administrasi, pengelolaan keuangan, kontrak, serta pengendalian risiko. Pengawas memerlukan kemampuan membaca laporan, memeriksa dokumen, menilai kepatuhan, dan menyampaikan hasil pengawasan. Anggota memerlukan pendidikan mengenai

identitas koperasi, hak, kewajiban, partisipasi, serta mekanisme meminta pertanggungjawaban.

Program peningkatan kapasitas perlu menggunakan pendekatan pendampingan berkelanjutan. Setelah pelatihan, pengurus dan pengawas perlu didampingi ketika menyusun rencana kerja, membentuk sistem administrasi, membuat laporan, dan melakukan pengawasan. Pendampingan yang berbasis praktik akan membantu mengubah pengetahuan menjadi kemampuan kelembagaan. Dalam konteks ini, pemerintah daerah, dinas yang membidangi koperasi, perguruan tinggi, dan organisasi masyarakat sipil dapat berperan sebagai fasilitator peningkatan kapasitas tanpa mengambil alih kewenangan internal koperasi.

Peningkatan kapasitas juga perlu disesuaikan dengan jenis kegiatan usaha. Sebelum menetapkan unit usaha, koperasi harus melakukan pemetaan kebutuhan anggota, potensi ekonomi desa, ketersediaan pasar, kebutuhan modal, kemampuan pengelola, dan risiko usaha. Kelayakan usaha harus menjadi dasar pengambilan keputusan agar koperasi tidak menjalankan kegiatan hanya karena mengikuti program yang seragam. Tata kelola yang baik menuntut agar keputusan usaha didasarkan pada informasi dan kemampuan nyata, bukan semata-mata pada tekanan untuk segera beroperasi.

d) Pembentukan Sistem Tata Kelola

Koperasi Desa Merah Putih memerlukan sistem yang menerjemahkan prinsip *Good Cooperative Governance* ke dalam prosedur kelembagaan. Transparansi perlu diwujudkan melalui penyampaian informasi organisasi, kegiatan usaha, keuangan, aset, dan kerja sama secara berkala kepada anggota. Akuntabilitas perlu dibangun melalui rencana kerja, pembagian tugas, pencatatan keputusan, indikator pelaksanaan, dan laporan pertanggungjawaban. Tanggung jawab harus diwujudkan melalui kepatuhan terhadap hukum, regulasi internal, prinsip kehati-hatian, dan perlindungan terhadap kepentingan anggota.

Independensi perlu dijaga dengan membedakan secara tegas kewenangan koperasi, pemerintah desa, pendamping, mitra usaha, dan BUMDes. Keadilan harus diterapkan melalui kesetaraan hak anggota, akses yang wajar terhadap layanan, keterbukaan proses pemilihan pengelola, serta mekanisme penanganan keluhan. Partisipasi harus dihidupkan melalui rapat anggota, forum komunikasi, pendidikan koperasi, dan keterlibatan anggota dalam evaluasi kegiatan usaha.

Sistem tata kelola juga harus mencakup pengelolaan dokumen dan informasi. Setiap transaksi, keputusan, penggunaan aset, perjanjian, dan kegiatan usaha perlu dicatat serta disimpan dengan baik. Digitalisasi administrasi dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi, tetapi harus disesuaikan dengan kapasitas pengelola dan akses anggota. Teknologi tidak boleh menggantikan pertanggungjawaban, melainkan membantu koperasi menghasilkan informasi yang lebih akurat, mudah diperiksa, dan dapat diakses oleh pihak yang berhak.

e) Penguatan Partisipasi dan Pengawasan Anggota

Partisipasi dan pengawasan anggota merupakan unsur yang membedakan tata kelola koperasi dari tata kelola badan usaha berbasis modal. Anggota tidak hanya menerima layanan, tetapi juga menentukan arah, mengawasi pengelolaan, dan menanggung konsekuensi dari keputusan koperasi. Oleh karena itu, partisipasi perlu dibangun sebagai proses berkelanjutan sejak penerimaan anggota, pendidikan koperasi, penyusunan rencana kerja, pelaksanaan kegiatan usaha, hingga evaluasi dan pembagian hasil usaha.

Koperasi perlu menyediakan informasi yang cukup sebelum anggota diminta mengambil keputusan. Rapat anggota tidak boleh hanya menjadi forum untuk mengesahkan keputusan yang telah dibuat oleh pengurus. Anggota perlu memperoleh

dokumen, laporan, dan penjelasan dalam waktu yang memadai agar dapat memberikan penilaian secara rasional. Mekanisme penyampaian usul, keberatan, dan pengaduan juga harus tersedia agar partisipasi tidak terbatas pada forum formal.

Pengawasan internal perlu dilaksanakan secara berkala berdasarkan rencana dan instrumen yang jelas. Pengawas harus memiliki akses terhadap dokumen, laporan keuangan, aset, perjanjian, dan informasi kegiatan usaha. Hasil pengawasan harus disampaikan kepada pengurus untuk ditindaklanjuti dan kepada anggota sebagai bagian dari pertanggungjawaban. Apabila ditemukan kelemahan, pengawasan diarahkan terlebih dahulu pada tindakan korektif dan pencegahan, bukan hanya pada pencarian kesalahan.

Selain pengawasan oleh organ pengawas, anggota perlu memperoleh ruang untuk menjalankan pengawasan demokratis. Keterbukaan informasi, forum anggota, dan mekanisme pengaduan menjadi sarana agar anggota dapat mengawasi tanpa mencampuri kewenangan operasional pengurus. Pengawasan demokratis tersebut memperkuat kepercayaan sekaligus mengurangi risiko penyalahgunaan kewenangan.

f) Kolaborasi Kelembagaan dan Keberlanjutan Usaha

Koperasi Desa Merah Putih tidak beroperasi dalam ruang kelembagaan yang kosong. Di tingkat desa telah terdapat pemerintah desa, BUMDes, kelompok usaha, pelaku usaha mikro, lembaga keuangan, organisasi masyarakat, dan berbagai program pemberdayaan. Karena itu, penguatan tata kelola perlu mencakup kemampuan membangun hubungan kolaboratif tanpa menimbulkan tumpang tindih fungsi dan konflik kepentingan.

Hubungan antara koperasi dan pemerintah desa harus ditempatkan dalam kerangka fasilitasi, bukan penguasaan. Pemerintah desa dapat mendukung pembentukan, memberikan akses informasi, menghubungkan koperasi dengan program pembangunan, serta memfasilitasi pemanfaatan potensi desa sesuai ketentuan hukum. Namun, pengambilan keputusan internal, penggunaan modal, pengelolaan usaha, dan pertanggungjawaban tetap menjadi kewenangan organ koperasi.

Hubungan dengan BUMDes memerlukan kejelasan yang lebih khusus. Sebagaimana dikemukakan (Santo et al., 2025), koperasi dan BUMDes merupakan badan hukum dengan basis kepemilikan serta mekanisme pertanggungjawaban yang berbeda. Kerja sama dapat dilakukan melalui penyediaan barang, pemasaran bersama, pemanfaatan jaringan distribusi, pengembangan produk lokal, atau bentuk usaha lain yang saling menguntungkan. Namun, kerja sama tersebut harus dituangkan dalam perjanjian yang mengatur objek, hak, kewajiban, aset, keuntungan, risiko, jangka waktu, dan penyelesaian perselisihan. Kejelasan hubungan hukum mencegah pencampuran aset dan pertanggungjawaban sekaligus menjaga independensi masing-masing lembaga.

Kolaborasi juga perlu memperhatikan keberadaan pelaku usaha lokal. Koperasi Desa Merah Putih seharusnya tidak mematikan usaha masyarakat yang telah berkembang, tetapi membangun ekosistem yang memperkuat posisi mereka. Koperasi dapat berperan sebagai agregator, penyedia akses bahan baku, pemasaran, pembiayaan, distribusi, atau layanan bersama. Orientasi tersebut memungkinkan koperasi menjadi sarana pemberdayaan, bukan pesaing yang muncul karena dukungan kebijakan dan sumber daya pemerintah.

Keberlanjutan usaha harus dievaluasi secara berkala berdasarkan manfaat yang diterima anggota, kesehatan keuangan, kemampuan memenuhi kewajiban, pertumbuhan partisipasi, dan dampak terhadap ekonomi desa. Evaluasi tidak cukup menggunakan indikator besarnya pendapatan atau keuntungan. Koperasi juga perlu menilai tingkat kepercayaan anggota, kualitas layanan, efektivitas pengawasan,

kepatuhan, dan kemampuan menghadapi risiko. Dengan demikian, keberlanjutan dipahami sebagai keseimbangan antara kesehatan usaha dan kesehatan organisasi. Berdasarkan keenam unsur tersebut, kerangka penguatan tata kelola Koperasi Desa Merah Putih dapat diringkas sebagai berikut.

Tabel 2. Kerangka Penguatan Tata Kelola Koperasi Desa Merah Putih

Unsur penguatan	Tindakan utama	Prinsip GCG yang diperkuat	Hasil yang diharapkan
Konsolidasi legal dan regulatif	Penataan legalitas, anggaran rumah tangga, prosedur operasional, aturan benturan kepentingan, dan mekanisme pengaduan	Tanggung jawab, akuntabilitas, keadilan	Kepastian hukum dan aturan internal yang operasional
Penguatan fungsi organisasi	Kejelasan kewenangan, uraian tugas, alur keputusan, koordinasi, dan pertanggungjawaban organ	Akuntabilitas, independensi	Organ koperasi berfungsi sesuai kedudukan dan kewenangannya
Peningkatan kapasitas sumber daya manusia	Pendidikan anggota, pelatihan pengurus dan pengawas, serta pendampingan berbasis praktik	Tanggung jawab, akuntabilitas, partisipasi	Pengelolaan yang profesional dan tidak bergantung pada individu tertentu
Pembentukan sistem tata kelola	Sistem informasi, administrasi, pelaporan, pengendalian risiko, dan dokumentasi keputusan	Transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab	Pengelolaan yang terbuka, tertib, dan dapat diperiksa
Penguatan partisipasi dan pengawasan	Forum anggota, rapat anggota yang substantif, pengawasan berkala, dan tindak lanjut hasil pemeriksaan	Partisipasi, transparansi, keadilan	Pengendalian demokratis dan meningkatnya kepercayaan anggota
Kolaborasi dan keberlanjutan	Pengaturan hubungan dengan pemerintah desa, BUMDes, mitra, serta evaluasi organisasi dan usaha	Independensi, tanggung jawab, keadilan	Kolaborasi yang jelas dan usaha yang sehat serta berkelanjutan

Sumber: Hasil penelitian

Kerangka tersebut menunjukkan bahwa kesiapan tata kelola tidak bersifat linear dan tidak berhenti setelah satu tahapan diselesaikan. Legalitas, regulasi internal, fungsi organisasi, kapasitas sumber daya manusia, sistem tata kelola, partisipasi, pengawasan, dan kolaborasi harus dikembangkan secara saling memperkuat. Kelemahan pada satu unsur dapat memengaruhi unsur lainnya. Regulasi internal yang baik, misalnya, tidak akan berjalan apabila pengurus tidak memiliki kapasitas, sedangkan kapasitas pengurus tidak akan menghasilkan akuntabilitas apabila tidak tersedia sistem pelaporan dan pengawasan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada perumusan kerangka kesiapan tata kelola terintegrasi yang mempertemukan enam dimensi kesiapan kelembagaan dengan enam prinsip *Good Cooperative Governance*. Dimensi legal, regulatif, organisasional, sumber daya manusia, partisipasi, dan pengawasan menggambarkan unsur yang harus disiapkan. Sementara itu, prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, keadilan, dan partisipasi menjadi standar untuk menilai cara setiap unsur tersebut dijalankan. Kerangka ini menempatkan legalitas sebagai fondasi, tetapi tidak menyamakannya dengan kesiapan tata kelola secara keseluruhan.

Temuan tersebut memberikan perspektif bahwa keberhasilan kebijakan Koperasi Desa Merah Putih tidak seharusnya hanya dinilai berdasarkan jumlah koperasi yang terbentuk, badan hukum yang diterbitkan, modal yang disalurkan, atau unit usaha yang dibuka. Keberhasilan juga harus dinilai berdasarkan kemampuan koperasi menjalankan pengendalian demokratis, menghasilkan informasi yang terbuka, mempertanggungjawabkan kewenangan dan sumber daya, melindungi hak anggota, serta mempertahankan kemandirian kelembagaan. Dengan kerangka tersebut, Koperasi Desa Merah Putih dapat bergerak dari kelembagaan yang dibentuk melalui kebijakan menjadi

organisasi ekonomi yang benar-benar dimiliki, dikendalikan, dan dimanfaatkan oleh anggota secara berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesiapan tata kelola Koperasi Desa Merah Putih tidak dapat dinilai hanya berdasarkan keberadaan badan hukum, struktur organisasi, dan keanggotaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Koperasi Desa Merah Putih di Kabupaten Kupang telah memiliki kesiapan legal-formal, tetapi belum sepenuhnya diikuti kesiapan substantif. Kesenjangan tersebut terlihat pada belum operasionalnya regulasi internal, belum optimalnya pembagian fungsi organ koperasi, terbatasnya kapasitas pengelola, belum terlembaganya sistem informasi dan pertanggungjawaban, serta masih perlunya penguatan partisipasi dan pengawasan anggota.

Dalam perspektif *Good Cooperative Governance*, fondasi untuk menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, keadilan, dan partisipasi telah tersedia, tetapi penerapannya masih berada pada tahap awal. Transparansi masih dominan pada proses pembentukan dan belum sepenuhnya berkembang menjadi sistem keterbukaan informasi yang berkala. Akuntabilitas telah didukung oleh keberadaan pengurus dan pengawas, tetapi belum disertai pembagian tugas, indikator kerja, dan mekanisme pertanggungjawaban yang operasional. Kepatuhan terhadap legalitas telah terbentuk, tetapi pemahaman mengenai tanggung jawab hukum, pengelolaan risiko, dan kewajiban kelembagaan masih memerlukan penguatan. Dukungan pemerintah dan pendamping berperan penting dalam proses pembentukan, tetapi harus dikelola agar tidak mengurangi independensi koperasi. Kesetaraan anggota juga telah diakui secara formal, tetapi perlu diwujudkan melalui perlindungan hak, keterbukaan akses, dan partisipasi yang substantif.

Penelitian ini merumuskan kerangka kesiapan tata kelola terintegrasi yang mempertemukan dimensi legal, regulatif, organisasional, sumber daya manusia, partisipasi, dan pengawasan dengan prinsip *Good Cooperative Governance*. Kerangka tersebut menegaskan bahwa legalitas merupakan fondasi awal, sedangkan kesiapan tata kelola baru terwujud apabila koperasi memiliki aturan internal yang dapat dijalankan, organ yang berfungsi, pengelola yang kompeten, anggota yang berpartisipasi, sistem pengawasan yang efektif, dan hubungan kelembagaan yang jelas. Dengan demikian, keberhasilan kebijakan Koperasi Desa Merah Putih seharusnya tidak hanya diukur berdasarkan jumlah koperasi yang terbentuk, tetapi juga berdasarkan kemampuannya menjadi organisasi ekonomi yang demokratis, akuntabel, mandiri, sehat, dan berkelanjutan.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena dilakukan pada Koperasi Desa Merah Putih di Desa Oesena dengan Desa Oesao sebagai lokasi pembanding, sehingga hasilnya tidak dimaksudkan untuk menggambarkan seluruh kondisi Koperasi Desa Merah Putih di Kabupaten Kupang, Provinsi Nusa Tenggara Timur, maupun Indonesia. Penelitian juga dilakukan ketika koperasi masih berada pada tahap awal pembentukan dan pengaktifan kelembagaan sehingga belum dapat menilai secara menyeluruh perkembangan kegiatan usaha, kinerja keuangan, pembagian hasil usaha, dan dampaknya terhadap kesejahteraan anggota. Selain itu, pendekatan kualitatif yang digunakan lebih diarahkan untuk memahami kesiapan kelembagaan dan kesenjangan antara norma dengan praktik, sehingga belum menghasilkan pengukuran kuantitatif mengenai tingkat penerapan setiap prinsip *Good Cooperative Governance*.

Saran

Pemerintah daerah dan perangkat daerah yang membidangi koperasi perlu mengubah orientasi pendampingan dari pemenuhan target pembentukan dan legalitas menuju penguatan tata kelola secara berkelanjutan. Pendampingan perlu diarahkan pada penyusunan regulasi internal, penataan administrasi, pembagian kewenangan, pengelolaan keuangan, perencanaan

usaha, pengendalian risiko, dan pengawasan. Evaluasi terhadap Koperasi Desa Merah Putih juga perlu menggunakan indikator kelembagaan dan tata kelola, bukan hanya status badan hukum, jumlah modal, dan pembukaan unit usaha.

Pengurus dan pengawas Koperasi Desa Merah Putih perlu menyusun anggaran rumah tangga serta prosedur operasional yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan jenis usaha yang dikembangkan. Koperasi juga perlu membangun sistem keterbukaan informasi, pelaporan berkala, pengelolaan benturan kepentingan, pengaduan anggota, dan tindak lanjut hasil pengawasan. Penetapan unit usaha harus didasarkan pada kebutuhan anggota, potensi ekonomi desa, kelayakan pasar, kemampuan modal, kapasitas pengelola, dan risiko usaha.

Anggota perlu ditempatkan sebagai pemilik sekaligus pengguna layanan koperasi, bukan hanya sebagai penerima manfaat program pemerintah. Pendidikan perkoperasian, forum komunikasi, akses terhadap informasi, dan rapat anggota yang substantif perlu dikembangkan agar anggota dapat terlibat dalam perencanaan, pengambilan keputusan, pengawasan, dan evaluasi. Hubungan antara Koperasi Desa Merah Putih, pemerintah desa, BUMDes, pendamping, dan mitra usaha harus diatur secara jelas agar kolaborasi tidak menimbulkan pencampuran kewenangan, aset, serta pertanggungjawaban.

Penelitian selanjutnya disarankan memperluas lokasi dan membandingkan Koperasi Desa Merah Putih pada tahapan perkembangan kelembagaan yang berbeda. Penelitian longitudinal juga diperlukan untuk menilai perubahan tata kelola setelah koperasi menjalankan kegiatan usaha. Kerangka kesiapan tata kelola terintegrasi yang dihasilkan dalam penelitian ini dapat dikembangkan menjadi instrumen pengukuran untuk menilai tingkat kesiapan dan penerapan *Good Cooperative Governance* secara kuantitatif pada Koperasi Desa Merah Putih.

Kontribusi Author

Seluruh penulis memberikan kontribusi secara signifikan dalam konseptualisasi penelitian, penyusunan kerangka teori, pengumpulan dan analisis data, interpretasi hasil, penyusunan naskah, revisi ilmiah, serta persetujuan terhadap versi akhir artikel. Seluruh penulis telah membaca dan menyetujui naskah yang diajukan untuk dipublikasikan.

Acknowlegment (Opsional)

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Universitas Katolik Widya Mandira yang telah mendukung pelaksanaan penelitian ini. Apresiasi juga disampaikan kepada Pemerintah Desa Oesena dan Desa Oesao, pengurus, pengawas, serta anggota Koperasi Desa Merah Putih, dan Bengkel Advokasi Pemberdayaan dan Pengembangan Kampung Nusa Tenggara Timur yang telah mendukung proses pengumpulan data, diskusi, dan pendalaman kondisi kelembagaan di lokasi penelitian.

REFERENSI

Amanda, I. D., Respita, R., Teza, S. D., & Gumanti, D. (2023). Pengaruh Pengetahuan Perkoperasian dan Motivasi Anggota Terhadap Partisipasi Anggota di Koperasi Pegawai Perkebunan (KOP-BUN) Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Scholastic*, *7*(1), 16–25.

Azzahara, A., Utama, A. P., Salsabilla, A., & Nuriansyah, F. (2025). Efektivitas Struktur Organisasi Koperasi dalam Meningkatkan TataKelola: Analisis Literatur Review PRISMA. *EKONOMIS | Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *18*(1), 47–70.

Britanya Bonauli Hutapea. (2026). Pembatasan Kewenangan Pengurus dan Mekanisme Pengawasan dalam Pengelolaan Hasil Usaha Koperasi Penerima Bantuan Pemerintah. *Majelis: Jurnal Hukum Indonesia*, *3*(1), 30–49. https://doi.org/10.62383/majelis.v3i1.1465

Da Gomez, V. C., Mitan, W., & Romario, F. De. (2024). Strategi Peningkatan Tata Kelola Koperasi dalam Upaya Mencegah Praktik Tidak Sehat pada KSP Kopdit Pintu Air Cabang

Koting. *BUDGETING : Journal of Business, Management and Accounting*, *5*(2), 1212–1224. https://doi.org/10.31539/budgeting.v5i2.9035

da Santo, M. F. O., & Pedo, Y. (2020). ASPEK HUKUM PRINSIP TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK DAN PENERAPANNYA PADA BADAN USAHA MILIK DESA. *SASI*, *26*(3), 310–324. https://doi.org/10.47268/sasi.v26i3.274

Hurint, P. X., & Andreas, N. (2025). Analisis Faktor-Faktor Penyebab Desa Tanaroga dan Desa Mole Menjadi Desa Sangat Tertinggal di Kabupaten Ende. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, *5*(4), 3577–3589. https://doi.org/10.38035/jihhp.v5i4.3210

Jamaluddin, F., Saleh, N. M., Abdullah, A., Hassan, M. S., Hamzah, N., Jaffar, R., Abdul Ghani Aziz, S. A., & Embong, Z. (2023). Cooperative governance and cooperative performance: A systematic literature review. *Sage Open*, *13*(3), 21582440231192944.

Junaidin, S. H., Sjah, T., & Budastra, K. (2025). MUNGKINKAH KOPERASI MERAH PUTIH BERHASIL. *JURNAL ECONOMINA*, *4*(11), 422–434. https://doi.org/10.55681/economina.v4i11.1802

Mahmudah, N., & Rahmadiane, G. D. (2023). Evaluasi corporate governance pada koperasi serba usaha (Studi Kasus: KSU Harapan Bersama). *Monex: Journal of Accounting Research*, *12*(1), 101–115.

Noor, A. (2023). Socio-legal research: Integration of normative and empirical juridical research in legal research. *Jurnal Ilmiah Dunia Hukum*, *7*(2), 94–112.

Nurafida, Putra, D. M. S., & Susilawati. (2025). Analisis Penerapan Prinsip Transparansi dalam Pelaporan Keuangan Koperasi : Studi Kasus di Kabupaten Bengkalis. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, *2*(1), 613–619. https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jemba.v2i1.670

Rais, M. T., & Lida, N. (2026). *Penguatan Sistem Merit dalam Manajemen ASN sebagai Implementasi Prinsip Negara Hukum*. *6*(5), 3436–3454.

Rubiyanty, I. M., Mubaroq, A. C., & Rafinda, A. (2025). The Effect of Accountability and Transparency on Cooperative Financial Management of Sakra Warih Conventional Consumer Cooperative of Banyumas Regency. *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, *9*(1), 491–500.

Santo, M. F. O. da, Juanita, G., Wohon, E. U., & Lawalu, E. M. (2025). Integrasi Koperasi Dan Bumdes Sebagai Lembaga Usaha Desa Dalam Perspektif Hukum Terhadap Problematika Dan Peluang Regulasi. *Jurnal Locus Penelitian Dan Pengabdian*, *4*(7), 4514–4525. https://doi.org/10.58344/locus.v4i7.4599

Sari, G., Enjel, T., Sihombing, O., Matondang, K. A., & Nababan, F. (2025). Peran Koperasi sebagai Badan Usaha dalam Meningkatkan Perekonomian Rakyat. *DHARMA EKONOMI*, *32*.

Setyorini, R., Fatikhatur Riziqiyah, M., & Krisna Wati, L. (2025). PENINGKATAKAN KEBERLANJUTAN USAHA KOPERASI MELALUI PENGUATAN TATA KELOLA. *Jurnal Kreativitas Dan Inovasi (Jurnal Kreanova)*, *5*(3), 119–125. https://doi.org/10.24034/kreanova.v5i3.7302

Wiraguna, S. A. (2024). Metode Normatif dan Empiris dalam Penelitian Hukum: Studi Eksploratif di Indonesia. *Public Sphere: Jurnal Sosial Politik, Pemerintahan Dan Hukum*, *3*(3). https://doi.org/10.59818/jps.v3i3.1390

Wiratno, A., Lailiyah, M., & Muharom, E. A. (2025). Implementasi Good Corporate Governance pada Koperasi Sumber Agung Kebumen. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, *4*(4), 4433–4440.