

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Perkembangan Koperasi di Sumatera Utara**

###### **a. Dinas Koperasi dan UKM Sumatera Utara**

Dinas Koperasi dan UKM Sumatera Utara mempunyai Unit Pelayanan Terpadu Daerah (UPTD) Balai Pelatihan Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Sumatera Utara berada di Jalan Gatot Subroto Medan dibentuk berdasarkan Peraturan Gubernur Sumatera Utara tentang Koperasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Balai Pelatihan Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah provinsi Sumatera Utara. Adapun tugas pokok UPTD adalah melaksanakan sebagian tugas dinas dalam rangka menyelenggarakan pendidikan, pelatihan, bimbingan teknis dan pengkajian untuk pengembangan sumber daya Insani koperasi, usaha kecil dan menengah, dipimpin oleh Kepala UPTD yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Balai Pelatihan Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah dengan luas lahan kurang lebih 5000m<sup>2</sup> memiliki fasilitas asrama sebanyak 45 kamar dengan tiap kamar berisi 4 tempat tidur yang dilengkapi AC, TV, PABX line, kamar mandi dalam; Aula Besar kapasitas 300 kursi, Aula Sedang kapasitas 150 kursi, lahan parkir mampu menampung 50 mobil dan 200 motor. Seluruh area tercover jaringan internet hotspot broadband wifi 24 jam.

Gedung Balai Pelatihan Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah mempunyai 6 ruang kelas teori, laboratorium komputer, laboratorium boga dan laboratorium jahit. Seluruh ruang teori dan praktek dilengkapi AC sound system LCD Projector dan whiteboard Sebagai sarana penunjang tersedia juga mushola, toko koperasi, perpustakaan. ruang makan prasmanan, ruang transit untuk para fasilitator, ruang transit untuk tamu. dan pada sarana olahraga terdapat lapangan voli, tenis meja dan bulu tangkis.

Kemandirian koperasi dan usaha mikro kecil menengah (UMKM),

bertujuan bahwa pelaku usaha dibidang industry, koperasi dan UKM mampu meningkatkan kapasitas dan kualitas usahanya yang didukung dengan kemampuannya sendiri baik dari kemampuan manajerial, permodalan dan akses pemasarannya tanpa harus dukungan dari pemerintah maupun pihak lain. Kelembagaan usaha dibidang UMKM, dan koperasi yang berdaya saing mempunyai makna bahwa pelaku usaha mempunyai kemampuan untuk berkompetisi dengan pelaku usaha lain baik dalam kualitas dan pemasaran hasil produksi serta menjadi panutan aktifitas ekonomi daerah lain dengan program di bidang koperasi, usaha kecil dan menengah antara lain :

1. Pelatihan Manajemen Dan Pembukuan
  - a) Pelatihan Akuntansi Usaha
  - b) Pelatihan Akuntansi Koperasi Simpan Pinjam
  - c) Pelatihan Manajemen Koperasi
  - d) Pelatihan Manajemen Kemasan dan Pemasaran
  - e) Pelatihan Legalitas Usaha
2. Pelatihan Kewirausahaan Tata Boga:
  - a) Pelatihan Usaha Produksi Kue Basah
  - b) Pelatihan Produksi Kue Kering
  - c) Pelatihan Usaha Produksi Pudding
  - d) Pelatihan Usaha Produksi Aneka Minuman
  - e) Pelatihan Usaha Produksi Olahan Bahan Singkong
  - f) Pelatihan Usaha Produksi Aneka Bakery
  - g) Pelatihan Usaha Produksi Aneka Cake
  - h) Pelatihan Usaha Produksi Olahan Ikan
3. Pelatihan Kewirausahaan Konveksi Dan Keterampilan Jahit
  - a) Pelatihan Pembuatan Busana Muslim
  - b) Pelatihan Pembatan Pakaian Wanita
4. Pelatihan Kreatif
  - a) Pelatihan Kreatif dari Batok Kelapa
  - b) Pelatihan Keratif Patung

c) Pelatihan Kreatif Keramik

**b. Perkembangan Koperasi Kontemporer di Sumatera Utara**

Di Indonesia koperasi berperan sebagai bagian dari pembangunan dalam rangka mengentaskan kemiskinan dan juga merupakan salah satu bagian pembangunan ekonomi secara nasional<sup>1</sup>, ini berarti dalam kegiatannya, koperasi turut mengambil bagian dari tercapainya serta terciptanya kehidupan ekonomi yang sejahtera, baik bagi orang-orang yang menjadi anggota koperasi maupun untuk masyarakat di sekitarnya. Dan juga Koperasi sebagai perkumpulan untuk kesejahteraan bersama dengan melakukan usaha dan kegiatan di bidang pemenuhan kebutuhan bersama dari para anggotanya. Tujuan koperasi memang sesuai dengan susunan kehidupan masyarakat di Indonesia. Meskipun selalu mendapat rintangan dan kendala, akan tetapi koperasi tetap harus berkembang dengan baik. Seiring dengan perkembangan zaman, perundang undangan dan peraturan juga terus berkembang yang akan digunakan dalam kehidupan dimasyarakat. Perubahan dan perkembangan undang – undang berguna untuk selalu mengikuti perkembangan jaman. Peran tersebut membuat beban dan tanggungjawab koperasi di Indonesia jauh lebih berat dengan koperasi-koperasi di negara lain, karena koperasi Indonesia memiliki misi kesejahteraan masyarakat pada suatu negara, bukan hanya sekedar membentuk suatu badan usaha swasta. Koperasi Indonesia didirikan pada tanggal 12 Juli 1960 oleh Drs. Moh. Hatta. Pada waktu itu beliau menjabat sebagai Wakil Presiden yang memiliki keahlian dibidang ekonomi. Menurut Drs. Moh. Hatta ekonomi kerakyatanlah yang bisa mensejahterakan rakyat Indonesia. Atas jasanya di bidang koperasi, Drs. Moh. Hatta diangkat menjadi Bapak Koperasi di Indonesia. Namun keberadaan koperasi sekarang ini belum mampu secara maksimal mengentaskan kemiskinan di Indonesia, dan berdasarkan peraturan presiden R.I Nomor : 18 tahun 2020 tentang RPJMN (Rencana Pembangunan Jangka Menengah nasional) 2020-2024 dalam lima tahun mendatang, arah kebijakan pemberdayaan

---

<sup>1</sup> Koperasi jadi penggerak Ekonomi <https://dprd.jatengprov.go.id/sosialisasi-non-perda-koperasi-jadi-penggerak-ekonomi/> didownload 12-09-2021



yang dihasilkan oleh seluruh unit ekonomi kontribusi koperasi terhadap PDB memiliki target sebesar 5,70% sedangkan pada tahun 2021 hasil capaian kontribusi koperasi adalah 6,20% dimana melebihi target awal yang berarti koperasi memiliki kontribusi cukup baik, akan tetapi jika dilihat PDB pada tahun 2020 hasil yang dicapai kontribusi koperasi sebesar 6,20 %, dan pada tahun 2019 hasil yang dicapai kontribusi koperasi sebesar 5,54 % terhadap PDB. Dan jika dilihat persebaran sisa hasil usaha (SHU) koperasi yang merupakan pendapatan koperasi yang diperoleh dalam satu tahun buku dikurangi dengan biaya penyusutan dan kewajiban lain termasuk pajak, dari beberapa provinsi di Pulau Jawa seperti Provinsi Jawa Timur sebesar Rp. 1.302,86 Miliar, Provinsi DKI Jakarta sebesar Rp. 995,87 Miliar, Provinsi Jawa Barat sebesar Rp. 807, 15 Miliar, Provinsi Jawa Tengah sebesar Rp. 719,84 Miliar dan diluar Pulau Jawa seperti Provinsi Bali sebesar Rp. 411,71 Miliar, Provinsi Sumatera Utara sebesar Rp. 387, 28 Miliar, maka dapat disimpulkan bahwa Nilai Sisa hasil Usaha paling banyak dihasilkan oleh provinsi Jawa Timur selama 3 tahun terakhir, Nilai sisa hasil Usaha Jawa Timur pada Tahun 2021 sebesar Rp. 1.302, 86 Miliar sedangkan Provinsi Sumatera Utara selama 3 tahun Terakhir sebesar Rp. 387,28 Miliar, maka Koperasi di Sumatera Utara diperlukan suatu kebijakan yang prioritas untuk meningkatkan PDB ditahun yang akan datang.

Di Provinsi Sumatera Utara yang menjadi lokasi penelitian, karena memiliki unit koperasi yang besar setelah pulau Jawa, terhitung 31 Desember 2020 Sumatera Utara memiliki 4.593 unit koperasi yang terdampak pandemi Covid-19. Jumlah tersebut tersebar di seluruh kabupaten/kota di Sumatera Utara dengan data koperasi sebagai berikut :<sup>4</sup>

**Tabel 4. 1 Perkembangan Koperasi**

**(Unit)**

| N | Tahun | Sumatera | Aceh | Jawa | Jawa | Jawa | Indonesia |
|---|-------|----------|------|------|------|------|-----------|
|---|-------|----------|------|------|------|------|-----------|

<sup>4</sup> Laporan data Koperasi dari Kementerian Koperasi dan UKM R.I [https://kemenkopukm.go.id/uploads/laporan/1616648412\\_REKAPITULASI%20DATA%20KOPERASI%20OPER%2031%20DESEMBER%202020%20\(DATA%20SANGAT%20SEMENTARA\).pdf](https://kemenkopukm.go.id/uploads/laporan/1616648412_REKAPITULASI%20DATA%20KOPERASI%20OPER%2031%20DESEMBER%202020%20(DATA%20SANGAT%20SEMENTARA).pdf) didownload 1 Januari 2022

| o |      | Utara  |       | Timur  | Tengah | Barat  | (Dalam Puluhan) |
|---|------|--------|-------|--------|--------|--------|-----------------|
| 1 | 2020 | 4.593  | 4.176 | 22.464 | 12.706 | 14.706 | 12.712,4        |
| 2 | 2019 | 4.199  | 4.115 | 21.757 | 13.164 | 13.164 | 12.304,8        |
| 3 | 2018 | 4.667  | 3.950 | 24.024 | 13.460 | 11.127 | 12.634,3        |
| 4 | 2017 | 6.073  | 4.026 | 27.683 | 21.667 | 16.203 | 15.217,4        |
| 5 | 2016 | 11.280 | 7.323 | 31.980 | 26.409 | 25.549 | 20.819,5        |
| 6 | 2015 | 11.696 | 7.834 | 32.211 | 27.103 | 25.732 | 21.082,9        |

Sumber : <https://kemenkopukm.go.id/> 2015-2020

Berdasarkan tabel di atas, jumlah koperasi yang terus turun dari tahun 2015 sampai dengan Tahun 2020, dan kondisi di era pandemic Covid 2019 sampai dengan tahun 2021, permasalahan yang menyebabkan banyak terpuruknya koperasi di Indonesia umumnya, Sumatera Utara khususnya, wilayah Aceh, wilayah Pulau Jawa (Jawa Barat, Jawa Tengah dan Jawa Timur)

Di dalam kinerja koperasi di Sumatera Utara yang tentu akan meningkatkan kepercayaan kepada anggota koperasi maupun masyarakat umum untuk aktif memanfaatkan koperasi, dari penilaian GRADE koperasi dengan kinerja yang mereka laksanakan ada beberapa kriteria sebagai berikut :<sup>5</sup>

- a. Grade A: Koperasi telah melaporkan hasil RAT 3 Tahun Buku Terakhir berturut-turut.
- b. Grade B: Koperasi telah melaporkan hasil RAT minimal 2 kali Tahun Buku dalam 3 Tahun Terakhir.
- c. Grade C1: Koperasi yang baru berdiri dalam 3 Tahun terakhir dan melaporkan 1 kali RAT dalam 3 tahun terakhir.
- d. Grade C2: Koperasi yang berdiri lebih dari 3 tahun, namun baru melaporkan 1 kali RAT pada tahun berjalan.

---

<sup>5</sup> Kinerja Nomor Induk Koperasi (NIK) Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia <http://nik.depkop.go.id/Detail.aspx?KoperasiId=1101050010002> di download 12 Juli 2021

- e. Grade D: Koperasi belum pernah melaporkan RAT dalam 3 Tahun Buku terakhir. Jika Status Grade "D" = masa berlaku "**Sertifikat NIK telah habis**."

Dari data perkembangan jumlah koperasi di Sumatera Utara yang di nilai dari Grade Kinerja Nomor Induk Koperasi (NIK) Kemenkop UKM menunjukkan peningkatan jumlah koperasi yang aktif disumatera utara tidak signifikan dibandingkan dengan koperasi yang ada di Provinsi Jawa Barat, Jawa Tengah dan Jawa timur, maka dapat disimpulkan bahwa permasalahan pokok dalam pemberdayaan koperasi, khususnya pada pengembangan SDI Koperasi yaitu rendahnya kemampuan SDI pengelola koperasi dalam Manajemen Kinerja Koperasi. Oleh karena itu perlu upaya peningkatan kemampuan SDI pengelola koperasi yang sejalan dengan peningkatan pemahaman masyarakat tentang manfaat berkoperasi.<sup>6</sup>

Kondisi koperasi di Sumatera Utara yang terjadi saat ini telah lama diprediksikan oleh para ahli ekonomi, sejak diberlakukan Undang-Undang No. 25 tahun 1992 Tentang Perkoperasian. Undang-undang tersebut menjadi salah satu legitimasi untuk membentuk koperasi seperti saat ini. Undang-undang tentang perkoperasian seharusnya menjadikan Lembaga koperasi berasaskan Kekeluargaan untuk mensejahterakan anggota koperasi dan masyarakat. Akan tetapi koperasi menjadi wilayah abu-abu (*gray area*) diduga menguntungkan bagi para pemodal untuk mengambil celah (*loop hole*) atas status koperasi dan ditambahkan lagi Transformasi Koperasi yang perlu didukung dengan pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) berbasis Inovasi. Maka hal ini menjadi penting agar koperasi bisa kreatif dan inovatif dalam menjalankan strategi bisnis di era industri 4.0 dan ekonomi digital yang berbasis inovasi dibidang sumber daya Insani. Koperasi akan menjadi sarana efektif bagi pemerintah untuk mengentaskan penduduk miskin di Sumatera Utara jika dilakukan revitalisasi koperasi secara sinergis dengan program pengentasan

---

<sup>6</sup> Renstra Deputi Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia [https://www.kemenkopukm.go.id/uploads/laporan/1600323611\\_RENSTRAD20DEPUTI20BIDANG20PENGEKMBANGAN20SDI.pdf](https://www.kemenkopukm.go.id/uploads/laporan/1600323611_RENSTRAD20DEPUTI20BIDANG20PENGEKMBANGAN20SDI.pdf) di download 10 Juni 2021.

kemiskinan yang dilakukan pemerintah provinsi Sumatera Utara. Langkah awal dalam revitalisasi koperasi saat ini adalah dengan melakukan kebijakan yang Strategis dan tepat sasaran untuk meningkatkan kualitas koperasi di Sumatera Utara, sesuai dengan Undang-Undang Tentang Perkoperasian dan aturan-aturan hukum yang memayungi koperasi untuk menyempurnakan kebijakan Strategis terhadap koperasi di Sumatera Utara, supaya koperasi dikembalikan pada watak dan ideologi aslinya sesuai dengan amanat Undang – undang Dasar 1945 yang merupakan fundamen sistem perekonomian nasional sesuai Pasal 33 ayat (1) Undang Undang Dasar 1945 yang menegaskan bahwasanya “Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan”. Maka yang terkandung dalam Undang Undang Dasar 1945 yaitu Sistem Ekonomi yang dikembangkan seharusnya tidak berbasis persaingan serta atas asas yang sangat individualistic. Demikian juga didalam pasal 33 Ayat 2 dan Ayat 3 Undang-undang Dasar 1945 memberikan maklumat yang sangat terang benderang bahwasanya pemerintah memiliki peran yang sangat besar dalam kegiatan ekonomi.<sup>7</sup>

Menurut data International Co-operative Alliance (ICA) Tahun 2019, koperasi atau kelompok koperasi di seluruh dunia menghasilkan omset sebesar USD 2,1 triliun sekaligus, menyediakan layanan dan infrastruktur yang dibutuhkan masyarakat untuk berkembang. Setidaknya 12 persen orang di seluruh dunia adalah bagian dari 3 juta koperasi di seluruh dunia, dan data ICA menyebutkan bahwa koperasi memberikan kontribusi pada pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan pekerjaan yang stabil serta berkualitas dengan mempekerjakan 280 juta orang di seluruh dunia, atau sekitar 10 persen dari populasi pekerja dunia.

Dalam beberapa tahun terakhir muncul istilah “*sharing economy*” atau “*collaborative economy*”. Istilah-istilah ini biasanya digunakan untuk merujuk pada penggunaan platform digital dalam mengolaborasikan beragam kelompok dari berbagai sektor dengan bermacam-macam sumber daya untuk saling bertukar,

---

<sup>7</sup>Isi Pasal 33 Undang undang Dasar 1945 dan Maknanya <https://www.kompas.com/skola/read/2021/07/05/132235369/isi-pasal-33-uud-1945-dan-maknanya?page=all> di download 22 September 2021



berbagi, atau bersinergi dalam berbagai cara. Platform ekonomi kolaboratif baru terus diluncurkan oleh perusahaan, koperasi nirlaba, kelompok informal, dan beroperasi secara lokal, nasional, atau bahkan global. Gagasan yang mendasari *collaborative economy* adalah bahwa banyak sumber daya yang ada masih kurang dimanfaatkan oleh pemiliknya, padahal sumber daya itu bisa memiliki nilai lebih tinggi jika dibagikan atau dipertukarkan dengan pihak lain yang mungkin lebih membutuhkannya. Salah satu manfaat sosial terpenting dari *sharing/collaborative economy* adalah penciptaan wirausaha baru. Melihat potensi platform sharing economy sebagai alat strategis untuk mendistribusi kemakmuran, seharusnya model bisnis ini bisa menjadi model miniatur dari ekonomi kerakyatan yang sejalan dengan semangat koperasi. Studi yang dilakukan oleh Parlemen Uni Eropa pada Tahun 2016 memperkirakan nilai omset seluruh pelaku *collaborative economy* dapat mencapai USD 572 miliar pada Tahun 2025. Demikian halnya dengan beberapa negara yang telah aktif menjalankan koperasi dalam perannya untuk mendukung perekonomian.

Di Indonesia, perkembangan Teknologi Informasi (TI) juga telah menghadirkan berbagai inovasi dalam berusaha. Bonus demografi serta infrastruktur teknologi informasi yang masif telah melahirkan start-up dengan aneka layanan berbasis smartphone. Start-up digital adalah model bisnis baru yang saat ini sangat diminati oleh para milenial. Indonesia saat ini memiliki hampir 1000 start-up. Hasil studi Polling Indonesia yang bekerja sama dengan Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) menyebutkan bahwa pengguna internet di Indonesia sepanjang Tahun 2020 mencapai 197 juta orang, naik 8,9 persen dibandingkan Tahun 2019. Kondisi ini dapat menjadi peluang bagi gerakan koperasi di Indonesia untuk berinovasi dengan asumsi bahwa nilainilai koperasi seperti pengelolaan yang demokratis, kesetaraan, dan keadilan sangat selaras dengan gaya hidup milenial.

Oleh karenanya, pengembangan koperasi model start-up atau start-up berbasis koperasi dapat dijadikan upaya dalam menghadapi revolusi industri 4.0 serta bonus demografi. Komunitas yang tumbuh di era ekonomi kreatif akan merasa tepat untuk berada dalam model koperasi dibandingkan dengan perseroan karena

koperasi lebih mengafirmasi dan mengamplifikasi nilai sosial-budaya dari suatu komunitas. Hal ini akan menjadi energi baru yang dibutuhkan untuk melakukan regenerasi koperasi di masa bonus demografi, sehingga memberikan optimisme terhadap model koperasi ini untuk dapat terus berkembang, tidak hanya bersifat sementara tapi dapat terjamin keberlanjutannya. Selain itu, model-model tata kelola koperasi yang modern dan lebih inovatif dapat menjadi peluang pengembangan ke depan. Koperasi modern merupakan koperasi yang telah mengadopsi teknologi, berkapasitas produksi besar, memiliki akses terhadap sumber-sumber permodalan dan pasar sehingga menghasilkan nilai tambah yang tinggi dan manfaat yang besar kepada anggotanya dengan mengedepankan nilai dan prinsip koperasi sesuai dengan tugas dan pokoknya.

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi maka Misi Deputy Pengembangan SDI Kementerian Koperasi dan UKM Tahun 2020-2024 merupakan penjabaran dari 3 Pokok Visi tersebut di atas, yaitu :

1. **Tanggung** : Mewujudkan SDI Koperasi dan UMKM terampil dan handal dalam menjalankan usahanya;
2. **Mandiri** : Mewujudkan SDI Koperasi dan UMKM yang mampu membangun dan mengembangkan potensinya dengan kekuatan dan kemampuan sendiri;
3. **Berperan Dalam Perekonomian Nasional** : Mewujudkan Pengembangan SDI Koperasi dan UMKM yang berbasis Kepentingan Nasional

Dalam rangka mewujudkan misi yang telah ditetapkan maka, Tujuan Deputy Pengembangan SDI Kementerian Koperasi dan UKM 2020-2024 diarahkan untuk mendukung terwujudnya misi yaitu : Peningkatan Kapasitas SDI Koperasi dan UMKM. Namun di tahun 2020 Pandemi Covid-19 ini sekaligus menjadi momentum bersama untuk meningkatkan kerja koperasi agar lebih efisien. Karenanya, pemberdayaan koperasi merupakan langkah strategis menumbuhkan pembangunan nasional. Keberhasilan pemberdayaan koperasi tentunya diukur dari besarnya nilai kesejahteraan yang dirasakan anggotanya. Kehadiran koperasi jangan semata dilihat sebagai perwujudan konstitusi, namun lebih dari itu eksistensi koperasi harus dipandang sebagai suatu kebutuhan, Langkah ini dirasakan dapat

menjadi solusi konkrit untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat di masa pandemi. Guna mencapai titik tersebut tentunya harus dilakukan berbagai upaya secara menyeluruh, terintegrasi, serta bersinergi.

Hal ini dapat dicapai dengan mendorong koperasi untuk meningkatkan kapasitas dan perannya. Peningkatan kemampuan sumber daya Insani. Ke depan juga diharapkan pengurus dan pengawas koperasi menjadi lebih kompeten dalam menyusun berbagai strategi pemulihan ekonomi yang terjadi. Tangkas dalam merancang kiat preventif guna meminimalisir timbulnya embrio permasalahan yang dapat menyebabkan pertentangan, serta cakap dalam memberikan pelayanan terbaik juga menggencarkan promosi usaha koperasi. sumber daya Insani koperasi juga diharapkan mampu membawa koperasi beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan inovasinya.

Kemudian memanfaatkan inovasi market place berbasis online, maupun penggunaan sosial media untuk memanfaatkan peluang serta kesejahteraan anggota koperasi itu sendiri. Sehingga dengan berbagai upaya tersebut, koperasi mampu eksis merealisasikan pemulihan ekonomi baik secara regional ,maupun nasional terkait kondisi pandemic covid 19. “Serangan virus Covid-19 memang berdampak telak tak hanya pada bidang kesehatan tapi juga ekonomi. Tak terkecuali pada gerakan koperasi nasional. Tapi Dewan Koperasi Indonesia atau Dekopin tak tinggal diam. Berbagai langkah strategis segera dilaksanakan untuk menyelamatkan koperasi dari gempuran dampak pandemi. Berikut petikan wawancara wartawan Pertemuan yang juga dihadiri oleh anggota Tim Kuasa Hukum Dekopin Nasir Manan dan anggota Dewan Pengawas Koperasi ini berlangsung secara online, 8 Maret 2021. Kondisi koperasi saat ini menurut catatan kami ada sebanyak 126.343 unit, dengan komposisi 85,36% atau sebanyak 107.652 unit koperasi yang aktif. Sedangkan koperasi yang bergerak di sektor simpan pinjam baik konvensional dan syariah sebanyak 14,64% atau sebanyak 18.491 unit koperasi. Memang dimasa pandemi, semua pelaku usaha terkena dampak termasuk koperasi. Usaha koperasi mengalami penurunan baik di sektor usaha riil maupun simpan pinjam. Secara umum usaha koperasi mengalami penurunan antara 30% sampai 50%. Jenis usaha koperasi yang terkena dampak signifikan adalah koperasi konsumen jasa dan

produsen. "Sebagai lembaga ekonomi sekaligus sebagai lembaga sosial, koperasi dapat tumbuh dan berkembang dari potensi anggotanya untuk membangun ekosistem yang saling menguatkan dalam suatu wilayah atau daerah, berdasarkan produk unggulan lokal," kata Rulli, dalam siaran pers, Kamis (31/12/2020). Rulli bilang, dalam upaya mengembangkan potensi koperasi di masa pandemi Covid-19, pengembangan koperasi dapat dilihat dari pengelompokan berdasarkan jenisnya. Koperasi konsumen (59,2 persen), jasa (20 persen), simpan pinjam (13,4 persen), produsen (4,9 persen), dan pemasaran (2,6 persen). Jenis koperasi konsumen yang paling dominan didorong untuk dapat memanfaatkan teknologi informasi untuk merespons kebutuhan anggotanya. "Dengan layanan digital, koperasi dapat meningkatkan kualitas layanan pemenuhan kebutuhan konsumsi anggotanya," ujar Rulli. Baca juga: Kenaikan Koperasi jenis konsumen pada umumnya juga menjalankan unit usaha simpan pinjam, yang kini bisa bertransformasi menggunakan teknologi digital. Hal itu membuat kebutuhan pinjaman dan layanan simpanan anggota dapat dilakukan lebih cepat, transparan dan akuntabel. Anggota juga ikut serta dalam pengawasan terhadap pengelolaan koperasi oleh pengurus dan pengelola. Sebagai upaya pemerintah merespon dampak pandemi, KemenKopUKM juga telah menyalurkan bantuan permodalan kepada koperasi melalui LPDB-KUMKM. Rulli juga mendorong pengurus dan pengelola dapat mengembangkan usaha online bagi anggotanya, untuk menangkap bertumbuhnya bisnis digital saat ini. Kami telah menyiapkan berbagai bentuk pelatihan kompetensi dan pendampingan kepada koperasi yang membutuhkan pengembangan usahanya, (Kepala Balai Pelatihan Dinas Koperasi Sumatera Utara)

Koperasi juga dapat melakukan kerja sama antar koperasi, sehingga koperasi yang lebih besar dapat mendukung koperasi yang skala usahanya lebih kecil melalui kemitraan dan jaringan usaha: BI Rilis Aturan Baru Devisa Hasil Ekspor, Berlaku 1 Januari 2021 Pengelolaan keuangan koperasi menjadi hal yang dapat dilakukan koperasi untuk mempertahankan likuiditas dan untuk melihat kembali efektivitas biaya operasional yang telah dijalankan selama ini. Untuk menyiapkan koperasi di tahun 2021, maka koperasi akan didukung melalui program Digitalisasi Perkoperasian dan UMKM yang dituangkan dalam kegiatan dan arah

kebijakan dalam pengembangan dan Pembaruan Perkoperasian.

Arah kebijakan ini sejalan dengan kebijakan dan strategi nasional untuk menjadi kunci mendorong peningkatan produktivitas, daya saing, dan kemandirian dengan mewujudkan Koperasi yang berkualitas dan modern, sebagai berikut:



**Gambar 4. 2 Arah Kebijakan Kementerian Koperasi dan UMKM 2020-2024**

Untuk mewujudkan Koperasi yang berkualitas dan modern diperlukan strategi yang tepat melalui Modernisasi Koperasi. Maka sasaran kegiatan yang ditempuh untuk melaksanakan arah kebijakan ini adalah dengan operasional:

- a Pengembangan usaha dan pembaharuan koperasi melalui pemetaan potensi usaha, korporatisasi, pengembangan model bisnis, Pengembangan kemitraan dan jaringan usaha, serta digitalisasi dan modernisasi koperasi;
- b Pengembangan pembiayaan dan penjaminan koperasi melalui pengembangan sistem informasi pembiayaan, pengembangan akses pembiayaan dan permodalan, fasilitasi penjaminan;
- c Peningkatan kapasitas SDI koperasi melalui pembinaan kelompok masyarakat, peningkatan kapasitas pengelola koperasi dan pengelolaan jabatan fungsional pengawas koperasi; dan
- d Penerapan *good corporate* koperasi melalui peningkatan akuntabilitas, integrasi sistem pengawasan terpadu koperasi.

Inovasi koperasi juga dapat dilaksanakan dengan cara mengembangkan teknologi, pengembangan database UMKM anggota koperasi dan penguatan sistem pengawasan koperasi. Sebagai upaya mendukung proses digitalisasi,

KemenkopUKM juga telah membangun Portal Inovasi dan Transformasi Digital Koperasi (IDXCoop) yang telah diluncurkan pada tanggal 19 November 2020 lalu, dan telah diakses sekitar 582 unit koperasi yang terregistrasi di [www.idxcoop.kemenkopukm.go.id](http://www.idxcoop.kemenkopukm.go.id).

Keberadaan 1.235 Petugas Penyuluh Koperasi Lapangan (PPKL) di 33 provinsi dan 341 kabupaten dan kota, dapat berperan sebagai mentor dan motivator bagi gerakan koperasi, sekaligus sebagai upaya edukasi perkoperasian kepada masyarakat. Yang pasti, kegiatan pendampingan di lapangan merupakan kunci proses transformasi koperasi memasuki ekosistem digital, kata Rulli. Dilihat dari perspektif skala nasional, peningkatan volume usaha tersebut dapat dijelaskan bahwa yang masuk dalam modal sendiri sebesar Rp 26,25 triliun pada Tahun 2016, dan terus meningkat hingga Rp 79,30 pada Tahun 2020. Begitu pula dengan modal luar secara nasional dan kepemilikan aset nasional yang terus meningkat hingga Rp 90,48 triliun dan Rp 221,50 triliun di Tahun 2020. Jika dilihat dari sudut pandang anggota, maka jumlah anggota koperasi aktif mengalami peningkatan rata-rata 21,92 persen dari sejumlah 11.842.415 orang pada Tahun 2016, menjadi 25.984.807 orang pada Tahun 2020.<sup>8</sup>

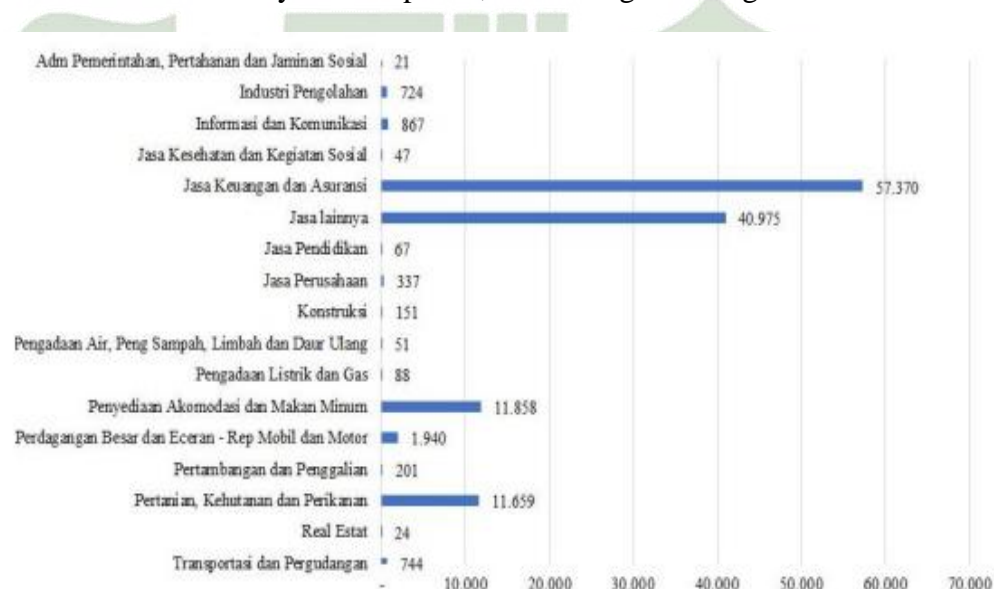
Jika memperhatikan sebaran jumlah koperasi di seluruh provinsi Indonesia (Tabel 2.1), sesuai data Online Data System (ODS) per 31 Desember 2020, keberadaan koperasi masih tersentralisasi di Pulau Jawa atau tepatnya di Provinsi Jawa Timur dan khusus untuk Sumatera Utara dengan total koperasi aktif sebanyak 4.593 koperasi dan 1.241 koperasi bersertifikat NIK dalam kata lain 12.740 koperasi yang telah melaksanakan dan melaporkan Rapat Akhir Tahun (RAT) koperasi kepada Kementerian Koperasi dan UKM. Kementerian Koperasi dan UKM juga telah membagi koperasi ke dalam 17 (tujuh belas) sektor untuk memudahkan proses pendataan<sup>9</sup>. Menurut data Online Data System (ODS) Tahun 2020, sektor usaha koperasi di bidang jasa keuangan dan asuransi mendominasi pilihan usaha koperasi yaitu sebanyak 57.370 koperasi, diikuti dengan sektor jasa

---

<sup>8</sup> data Kemenkop dan UKM Republik Indonesia, <https://idxcoop.kemenkopukm.go.id/> didownload tanggal 22 mei 2022

<sup>9</sup> Prioritas Program Kemenkop UKM ditahun 2020 <https://kemenkopukm.go.id/read/ini-prioritas-program-kemenkop-ukm-di-tahun-2020> didownload tanggal 16 juni 2022

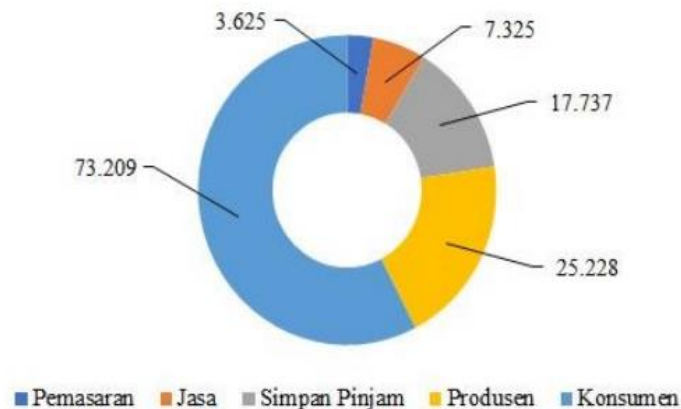
lainnya sebanyak 40.975 koperasi. Selanjutnya, sektor pertanian, kehutanan, dan perikanan sebagai sektor riil sebanyak 11.659, sektor penyediaan akomodasi dan makan minum sebanyak 11.858 koperasi. Sektor informasi dan komunikasi sebanyak 867 koperasi serta sektor perdagangan besar dan eceran sebanyak 1.940 koperasi juga menjadi sektor pilihan bagi koperasi di Indonesia. Sektor lain yang hadir dalam usaha koperasi adalah sektor transportasi dan pergudangan sebanyak 744 koperasi, sektor industri pengolahan sebanyak 724 koperasi, sektor jasa perusahaan sebanyak 337 koperasi, sektor pertambangan dan penggalian sebanyak 201 koperasi, sektor pengadaan listrik dan gas sebanyak 88 koperasi, sektor konstruksi sebanyak 151 koperasi, sektor pengadaan air, pengelolaan sampah, limbah dan daur ulang sebanyak 51 koperasi, sektor jasa pendidikan sebanyak 67 koperasi, sektor jasa kesehatan dan kegiatan sosial sebanyak 47 koperasi, sektor administrasi pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial sebanyak 21 koperasi, dan sektor real estat sebanyak 24 koperasi, secara ringkas sebagai berikut:



**Gambar 4. 3 Jumlah Koperasi Berdasarkan Sektor Usaha Tahun 2021**

**Sumber: Diolah Kementerian Koperasi dan UKM, 2021**

Sebagaimana telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, bahwa koperasi terbagi dalam 5 (lima) Jenis yaitu: Koperasi Pemasaran, Koperasi Jasa, Koperasi Simpan Pinjam, Koperasi Konsumen, dan Koperasi Produsen, yaitu:



**Gambar 4. 4 Jumlah Koperasi Berdasarkan jenis Usaha tahun 2021**

**Sumber: Diolah Kementerian Koperasi dan UKM, 2021**

Sebagaimana hasil dari Online Data System (ODS) Kementerian Koperasi dan UKM, Lebih lanjut, pembagian koperasi kedalam beberapa kelompok tersebut diharapkan dapat mempermudah dan mempertegas pembinaan, sehingga koperasi di Indonesia dapat berperan dalam pasar domestik maupun global sebagai peluang untuk meningkatkan kemakmuran bagi setiap anggota koperasi atau dengan kata lain, koperasi dapat menguntungkan semua pihak. Namun demikian, di sisi lain ada pihak yang mendapat manfaat dari fenomena adanya persaingan di pasar domestik maupun global seperti misalnya usaha berskala besar yang memiliki kapasitas besar dan memiliki kemampuan lebih untuk bersaing. Koperasi harus mampu bersaing dengan usaha berskala besar dengan bertindak sebagai perantara antara pasar domestik maupun global yang memungkinkan setiap anggotanya untuk menjalankan kontribusi mereka dan pada saat yang sama dapat mensejahterakan anggotanya untuk kemakmuran bersama.

Di Indonesia, perkembangan Teknologi Informasi (TI) juga telah menghadirkan berbagai inovasi dalam berusaha. Bonus demografi serta infrastruktur teknologi informasi yang masif telah melahirkan start-up dengan aneka layanan berbasis smartphone. Start-up digital adalah model bisnis baru yang saat ini sangat diminati oleh para milenial. Indonesia saat ini memiliki hampir 1000 start-up. Hasil studi Polling Indonesia yang bekerja sama dengan Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) menyebutkan bahwa pengguna internet di Indonesia sepanjang Tahun 2020 mencapai 197 juta orang, naik 8,9



persen dibandingkan Tahun 2019. Kondisi ini dapat menjadi peluang bagi gerakan koperasi di Indonesia untuk berinovasi dengan asumsi bahwa nilai-nilai koperasi seperti pengelolaan yang demokratis, kesetaraan, dan keadilan sangat selaras dengan gaya hidup milenial.

Oleh karenanya, pengembangan koperasi model start-up atau start-up berbasis koperasi dapat dijadikan upaya dalam menghadapi revolusi industri 4.0 serta bonus demografi. Komunitas yang tumbuh di era ekonomi kreatif akan merasa tepat untuk berada dalam model koperasi dibandingkan dengan perseroan karena koperasi lebih mengafirmasi dan mengamplifikasi nilai sosial-budaya dari suatu komunitas. Hal ini akan menjadi energi baru yang dibutuhkan untuk melakukan regenerasi koperasi di masa bonus demografi, sehingga memberikan optimisme terhadap model koperasi ini untuk dapat terus berkembang, tidak hanya bersifat sementara tapi dapat terjamin keberlanjutannya.

Selain itu, model-model tata kelola koperasi yang modern dan lebih inovatif dapat menjadi peluang pengembangan ke depan. Koperasi modern merupakan koperasi yang telah mengadopsi teknologi, berkapasitas produksi besar, memiliki akses terhadap sumber-sumber permodalan dan pasar sehingga menghasilkan nilai tambah yang tinggi dan manfaat yang besar kepada anggotanya dengan mengedepankan nilai dan prinsip koperasi. Adapun kriteria koperasi modern, yaitu:

1. Terhubung dengan offtaker dimana koperasi memiliki akses kepada pembeli untuk menjual hasil produksi para anggotanya.
2. Menggunakan teknologi pada proses produksi, pengolahan hingga pemasaran baik dalam bentuk teknologi tepat guna, mekanisasi maupun digital.
3. Memiliki kemampuan dalam mengakses sumber pembiayaan baik dalam bentuk pinjaman maupun skema permodalan lainnya.
4. Memiliki luas lahan produksi yang besar (terkonsolidasi) dan jumlah anggota produktif yang banyak.
5. Sinergi antar pihak/berbasis ekosistem dimana koperasi menjadi binaan Dinas terkait dan memiliki kapasitas kerja sama dengan berbagai pemangku kepentingan yang mendukung.

6. Koperasi tersebut telah menerapkan distribusi peran efektif pada perangkat koperasi serta memiliki SOP, SOM, sertifikasi pengelola dan sertifikasi/standarisasi produk.
7. Berbasis anggota dan nilai tambah yang tinggi atau kondisi dimana usaha koperasi menghasilkan nilai tambah yang tinggi dan redistributif kepada anggotanya dalam berbagai bentuk manfaat.

### **c. Permasalahan dan Tantangan Dalam Pengembangan SDI Koperasi di Sumatera Utara**

Didalam menghadapi Globalisasi dan kemajuan teknologi mendorong koperasi untuk berkembang arah strategis yang terbaru. Menurut Michel Amstrong perubahan Sumber Daya Insani pada “*Business Model Innovation And Strategy*” atau dikenal dengan BMI dengan pendekatan manajemen dan pengembangannya.<sup>10</sup> Guna menjawab tantangan globalisasi dan mampu bersaing dalam skala global, dan tidak punya pilihan selain Pengembangan Sumber Daya Insani (PSDI)<sup>11</sup> yang berkualitas dan efektif dalam perspektif islam.

Didalam Pengembangan sumber daya Insani berbasis Syariah terdiri dari tiga pembahasan, yaitu : (1) Perilaku dalam suatu organisasi harus memiliki nilai-nilai ketauhidan dan keimanan, karena dengan memiliki itu akan merasakan kenyamanan dalam melakukan sesuatu, dan merasakan bahwa seolah-olah Allah SWT itu dekat dengannya serta selalu mengawasinya dalam melakukan segala sesuatu apa yang dikerjakannya. (2) Struktur organisasi sangat diperlukan untuk membuat perencanaan sehingga mampu mempermudah dan mengakomodasi lebih banyak kontribusi positif bagi organisasi ketimbang hanya untuk mengendalikan performansi yang menyimpang dan lebih menjamin fleksibilitas baik di dalam maupun antar posisi-posisi yang saling berinteraksi. (3) Sistem Syariah yang

---

<sup>10</sup> Michael Amstrong, *Amstrong's Handbook of Strategic Human Resource management: Business Model Innovation*, Fifth Edition, London, Philadelphia, Newdelhi: Kogan Page , 2008, h. 145-154

<sup>11</sup> Pengembangan SDI (PSDI) adalah proses mengembangkan dan mengeluarkan Kemampuan profesional untuk tujuan peningkatan kinerja melalui pengembangan koperasi dan pelatihan serta pengembangan personel. lihat Holton III, E. F.. *Theoretical assumptions underlying the performance paradigm of human resource development*. Human Resource Development International, 5(2), 2002. 199-215

disusun harus menjadikan perilakunya berjalan dengan baik, yaitu dengan pelaksanaan sistem kehidupan secara konsisten dalam semua kegiatan yang akhirnya akan melahirkan sebuah tatanan kehidupan yang baik.<sup>12</sup>

PSDI didasarkan pada keyakinan bahwa koperasi sebagai entitas buatan Insani yang mengandalkan keahlian Insani untuk menetapkan dan mencapai tujuan mereka dan para profesional sebagai pendukungnya individu dan kelompok, proses kerja dan integritas koperasi. Diharuskan memiliki kecerdasan, kompeten dan memiliki keterampilan manajemen Sumber Daya Insani, memiliki kemampuan dan kemauan untuk belajar dengan memimpin koperasi yang mampu menciptakan sumber daya Insani serta berkolaborasi dengan orang lain atas dasar tujuan yang sama, dan menerapkan model pengembangan sumber daya insani untuk kemajuan Lembaga-lembaga koperasi.<sup>13</sup>

Bahwa koperasi di Sumatera Utara belum maksimal melaksanakan peran koperasi yang strategis dalam kemandirian ekonomi rakyat, untuk mengurangi kemiskinan di Sumatera Utara karena cenderung koperasi masuk dalam liberalisme pasar yang banyak dikuasai oleh para pemodal kuat. Langkah kedua adalah mendorong munculnya koperasi berbasis komunitas dengan daya dukung pemerintah provinsi Sumatera Utara untuk melakukan restrukturisasi ekonomi dalam pemilikan dan penguasaan aset ekonomi. Koperasi yang merupakan media untuk menghimpun secara sinergis kekuatan-kekuatan ekonomi rakyat yang lemah dan kecil untuk dapat menguasai aset produktif secara kolektif. Koperasi berbasis komunitas akan dapat membangun kesejahteraan secara berjamaah (kolektif) dan memunculkan semangat gotong royong sebagai ruh dari ekonomi kerakyatan. Hal tersebut memerlukan daya dukung pemerintah Provinsi Sumatera Utara untuk membuat kebijakan yang strategis untuk menjadikan koperasi dapat eksis dalam melaksanakan perannya dan menciptakan koperasi menjadi Lembaga yang berguna untuk menghimpun ekonomi masyarakat. Dan kegiatan ekonomi yang mengusai hajat hidup orang banyak harus di awasi oleh pemerintah provinsi

---

<sup>12</sup> Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, (Jakarta : Gema Insani Press, 2013), h. 5

<sup>13</sup> Ozkeser, B. *Impact of training on employee motivation in human resources management. Procedia Computer Science*, 158, 2019, h 802-810.

sumatera utara seperti kekayaan alam yang ada di Sumatera Utara. Dan itu juga harus dikuasai oleh negara untuk sebesar-besarnya dipergunakan untuk kemakmuran rakyat. Selama ini juga telah terjadi eksklusifisme pembangunan. Prinsip partisipasi dan emansipasi pembangunan tidak ditegakkan, seharusnya dalam setiap kemajuan pembangunan rakyat harus senantiasa terbawa serta kemajuan ekonomi rakyat harus inheren dengan kemajuan pembangunan nasional seluruhnya.

Memberdayakan lembaga koperasi di Sumatera Utara untuk mengikis kemiskinan dan mendorong pertumbuhan ekonomi di Sumatera Utara. Saat ini gejala perkembangan koperasi di Sumatera Utara menunjukkan tidak stabil dari jumlah koperasi yang aktif di Sumatera Utara. Dimana pengembangannya tidak optimal, dikarenakan tidak sesuai dengan jati dirinya. Di Indonesia terjadi polarisasi jenis koperasi (minimal ada 37 jenis). Padahal, dalam UU No 25/1992 tentang Perkoperasian, di pasal 16 menggariskan hanya ada empat jenis koperasi, yaitu koperasi konsumsi, koperasi produsen, koperasi pemasaran, dan koperasi jasa<sup>14</sup>. Polarisasi jenis koperasi ini menyebabkan proses pembinaannya lebih sulit karena masing-masing jenis memiliki karakteristik jenis usaha berbeda. Koperasi-koperasi yang telah menyimpang dari peraturan dan perundang-undangan dan perlu belajar pada koperasi yang sudah maju. Koperasi Jembatan Kesejahteraan misalnya, berkembang saat krisis melalui jaringan ritel skala mikro, ditopang akses kredit mikro dengan pemanfaatan teknologi informasi (TI), dengan omzet ratusan miliar rupiah.

Langkah berikutnya yaitu reformasi dalam manajemen pengelolaan koperasi. Salah satu faktor terbesar terpuruknya koperasi di Sumatera Utara adalah belum maksimalnya pengelolaan pengkoperasian. Hal tersebut disebabkan adanya krisis kepemimpinan dalam koperasi, oleh karena itu perlu adanya upaya pemerintah Provinsi Sumatera Utara untuk mendorong munculnya lembaga-lembaga pendidikan formal baik di Perguruan Tinggi negeri maupun

---

<sup>14</sup> Prinsip Dasar Koperasi Menurut Undang Undang Nomor 25/1992 <https://www.kompas.com/skola/read/2022/05/31/073000569/prinsip-dasar-koperasi-menurut-uu-nomor-25-tahun-1992?page=all> didownload 14 Oktober 2021

Perguruan Tinggi swasta untuk melakukan Pendidikan dan Pelatihan sumber daya Insani yang memiliki kecakapan dan pengetahuan dalam bidang Perkoperasian, termasuk melakukan Standart kurikulum pendidikan menengah dan tinggi dalam pemberian materi tentang Pengelolaan Perkoperasian.

Maka Pelaksanaan program Reformasi Total Koperasi melalui Reorientasi, Rehabilitasi, dan Pengembangan telah memberikan dampak bagi eksistensi Koperasi di Indonesia. Menurut data ODS yang telah dipilah dan diverifikasi, sebanyak 40.013 unit koperasi telah dibubarkan. Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi koperasi yang tidak aktif atau tidak melaksanakan Rapat Anggota Tahunan (RAT) selama 3 (tiga) tahun berturut-turut, dan atau tidak menjalankan kegiatan usaha<sup>15</sup>.

Awal permasalahan pembubaran koperasi tersebut disebabkan oleh permasalahan kapasitas aparatur pembina dan kualitas pelaku koperasi, antara lain: 1) Adanya motivasi yang salah dalam mendirikan koperasi yang hanya mengharapkan bantuan semata; 2) Masih adanya salah paham dalam kepengurusan koperasi, yaitu menggunakan badan hukum koperasi untuk kepentingan pribadi; 3) Masih adanya pola yang salah dalam mengurus koperasi mengakibatkan usaha koperasi tidak berkembang bahkan cenderung mengalami kerugian; dan 4) Masih kurang optimalnya pembinaan akibat keterbatasan kompetensi dan komitmen dari para pembina koperasi, baik Dinas yang membidangi Koperasi dan UMKM di daerah, Petugas Penyuluh Koperasi Lapangan (PPKL), maupun pemerintah pusat dalam hal ini Kementerian Koperasi dan UKM.

Permasalahan untuk lembaga koperasi sendiri juga terdapat beberapa tantangan dan permasalahan yang harus dihadapi oleh koperasi dalam era digital ini antara lain :

1. Visi Presiden dan Wakil Presiden Tahun 2020-2024 berorientasi pada penciptaan lapangan kerja baru dan produktif. Secara statistik, serapan tenaga kerja di sektor koperasi masih belum optimal. Saat ini, jenis koperasi didominasi oleh koperasi simpan pinjam (credit union), koperasi konsumsi,

---

<sup>15</sup> Data Koperasi dari Kemenkop UKM <https://kemenkopukm.go.id/data-koperasi> , didownload 12 mei 2022

dan koperasi produksi. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya dapat dilihat dari sisi kebutuhan konsumen dari bisnis yang dijalankan oleh koperasi, dimana jenis Koperasi Simpan Pinjam yang menyediakan jasa modal maupun dana bagi anggotanya dipandang lebih diminati. Hal yang sama berlaku bagi Koperasi Konsumen dan Koperasi Produksi yang lebih mudah dijalankan dan memiliki pangsa pasar yang dapat dijangkau, serta tidak membutuhkan modal yang besar jika dibandingkan dengan jenis koperasi yang lain.

2. Dari sisi kelembagaan, khususnya pada saat pembentukan koperasi dan pembuatan akta, baik anggota maupun pengurus koperasi tidak mengalami kesulitan karena prosedur yang mudah. Akan tetapi, kesulitan mulai dihadapi saat ingin memasuki lingkup bisnis yang lebih besar. Hal tersebut dikarenakan pengurusan izin dengan otoritas terkait yang menurunkan motivasi dan kreativitas untuk mengembangkan kelembagaannya.
3. Koperasi juga masih dipandang sebagai badan hukum/badan usaha yang bersifat sosial, dan belum memandang koperasi sebagai lembaga ekonomi berbasis anggota yang berorientasi pada keuntungan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya.
4. Untuk itu, pengawasan badan usaha koperasi oleh instansi pembina sangat diperlukan agar koperasi dapat kembali pada jati diri koperasi seutuhnya yang sukarela, terbuka, demokratis, adil, terbatas, dan mandiri, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap koperasi yang pada akhirnya akan meningkatkan peran koperasi dalam membangun perekonomian nasional. Namun demikian, pengawasan koperasi menjadi tantangan tersendiri untuk dilakukan mengingat sumber daya dan dana yang terbatas mendorong optimalisasi sumber daya yang dimiliki baik internal maupun eksternal yaitu milik pemerintah maupun unsur swasta dan gerakan koperasi.
5. Dalam menjalankan fungsi pengawasan juga terdapat beberapa masalah utama yang teridentifikasi diantaranya SDI pengawas, data perkoperasian, fasilitas Information-Computer & Technology (ICT), dan perlindungan

hukum bagi pejabat pengawas yang masih lemah.

Selain permasalahan diatas, terdapat beberapa tantangan dan permasalahan yang harus dihadapi oleh koperasi dalam era digital ini untuk Sumber Daya Insani antara lain :

1. Terbatasnya SDI pengelola koperasi yang berkualitas, berakibat pada pengelolaan koperasi yang tidak menggunakan pendekatan manajemen usaha yang profesional.
2. Minimnya jumlah kaum muda di Indonesia yang tertarik dengan koperasi. Hal ini disebabkan karena model koperasi yang dinilai kurang adaptif dan modern, dijalankan oleh orang-orang tua, dan dianggap kurang inovasi. Hal ini berdampak pada tata kelola koperasi yang kurang mengikuti perkembangan atau belum sepenuhnya menggunakan teknologi dan model bisnis yang lebih selaras dengan perkembangan. Oleh karenanya, koperasi harus mampu menarik minat kaum muda sebagai target yang potensial agar masuk ke dalam ekosistem koperasi dan memberikan sentuhan inovasi serta kreativitas yang dapat menjadi modal bagi koperasi untuk memiliki daya saing maupun insiatif model bisnis baru. Selain itu, para kaum muda yang masuk ke dalam ekosistem koperasi dapat mempercepat proses regenerasi SDI koperasi.

Data Kementerian Koperasi sampai dengan 2020 mencatat terdapat 64.199.606 unit Koperasi dengan kontribusi terhadap PDB sebesar Rp. 8.573.895,3 (dalam milyar) serta mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 116.978.631 orang. Sedangkan kemampuan penyerapan tenaga kerja koperasi sebanyak 107.376.540 orang atau rata-rata per koperasi sebanyak 2 orang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata tenaga kerja koperasi adalah pelaku dari usaha itu sendiri<sup>16</sup>.

Melihat data koperasi yang ada, maka upaya rasional yang dapat dilakukan guna meningkatkan produktivitas koperasi adalah dengan menaikkan level koperasinya serta meningkatkan kemampuan Usaha binaan koperasi yaitu usaha Mikro, Kecil dan Menengah dalam mengembangkan usahanya. Terkait dengan

---

<sup>16</sup> Kontribusi PDB terhadap Koperasi  
<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/07/13/indonesia-memiliki-127-ribu-koperasi-pada-2020> , didownload 25 Juni 2022

upaya tersebut maka permasalahan kemampuan SDI koperasi dalam mengelola untuk mengembangkan koperasi serta usahanya menjadi faktor utama untuk segera diatasi.

#### **d. Potensi SDI Koperasi di Sumatera Utara**

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 62 Tahun 2015 tentang Kementerian Koperasi dan UKM, Kerangka Regulasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan arah kebijakan dan strategi Deputy Bidang Pengembangan SDI Koperasi dan UMKM Kementerian Koperasi dan UMKM Tahun 2020-2025 adalah Rancangan Undang-Undang (RUU) :

- a. RUU Kewirausahaan; dan
- b. Perbaikan UU Nomor 17 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.

Deputy Bidang Pengembangan SDI Kementerian Koperasi dan UKM mempunyai tugas : menyelenggarakan perumusan kebijakan serta koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang pengembangan kualitas sumber daya Insani, standarisasi sumber daya Insani, pendidikan dan pelatihan, penelitian dan pengkajian, pengembangan kewirausahaan dan pengembangan peran serta masyarakat di sektor usaha koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah dengan didirikan struktur koperasi. Kerangka kelembagaan adalah kebutuhan struktur koperasi yang diperlukan oleh Deputy Pengembangan SDI Kementerian Koperasi dan UKM dalam upaya pencapaian visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program dan kegiatan pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsi Kementerian/Lembaga yang disusun dengan berpedoman pada RPJM Nasional.

Selanjutnya terhadap struktur koperasi tersebut, akan dilakukan penyesuaian nomenklatur pada tingkatan program dan kegiatan sesuai dengan bisnis proses yang akan dilakukan dalam rangka mewujudkan visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program dan kegiatan pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsi. Sesuai dengan Peraturan Presiden tersebut, maka Struktur Koperasi Deputy Bidang Pengembangan SDI Kementerian Koperasi dan UKM berdasarkan Peraturan Menteri Koperasi dan UKM Nomor 08/Per/M.KUKM/IX/2015,



tanggal 16 Septembertahun 2015 tentang Koperasi dan Tatakerja Kementerian Koperasi dan UKM. Perkembangan SDI Koperasi di Sumatera Utara berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional telah mengamanatkan bahwa Pimpinan Kementerian/Lembaga menyiapkan rancangan Rencana Strategis (Renstra) sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dengan berpedoman kepada rancangan awal Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN). Sejalan dengan itu, maka melalui Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005- 2025 telah memasuki tahapan keempat yaitu RPJMN IV Tahun 2020-2025.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2025 ini merupakan penjabaran dari visi, misi dan program Presiden terpilih Tahun 2019, dengan sasaran pembangunan jangka menengah tahun 2020-2025 antara lain mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur melalui percepatan pembangunan di berbagai bidang dengan menekankan terbangunnya struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan kompetitif diberbagai wilayah yang didukung oleh sumber daya Insani yang berkualitas dan berdaya saing.

Dalam lima tahun mendatang, arah kebijakan pemberdayaan Koperasi dan UMKM yang telah ditetapkan RJP MN 2020-2025 adalah, penguatan kewirausahaan, usaha mikro kecil dan menengah sehingga mampu tumbuh menjadi usaha yang berkelanjutan dengan skala yang lebih besar (“naik kelas” atau scaling-up) dalam rangka untuk mendukung **kemandirian perekonomian nasional**.

Pemerintah memiliki 7 (tujuh) agenda pembangunan yang didalamnya terdapat prpgram prioritas, kegiatan prioritas dan proyek prioritas, yaitu:

1. Memperkuat Ketahanan Ekonomi untuk Pertumbuhan yang Berkualitas dan Berkeadilan
2. Mengembangkan Wilayah untuk mengurangi Kesenjangan dan Menjamin Pemeratan
3. Meningkatkan Sumber Daya Insani yang Berkualitas dan Berdaya

Saing

4. Revolusi Digital dan Pembangunan Kebudayaan
5. Memperkuat Infrastruktur untuk Mendukung Pengembangan Ekonomi dan Pelayanan Dasar
6. Membangun lingkungan Hidup, Meningkatkan Ketahanan Bencana dan Perubahan Iklim
7. Memperkuat Stabilitas Politik dan Transformasi Pelayanan Publik.

Oleh karenanya dalam rangka menjalankan RPJMN 2020-2025 secara terencana maka Deputy Bidang Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Kementerian Koperasi dan UKM (KUKM) menyusun Rencana Strategis Tahun 2020-2025 (Posisi Tahun Anggaran 2020). Deputy Bidang Pengembangan SDI (Deputy V) merupakan salah satu unit kerja Eselon I di lingkungan Kementerian Koperasi dan UKM sebagaimana tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 62 Tahun 2015 tentang Kementerian Koperasi dan UKM. Sebagai unit kerja di bawah Kementerian Koperasi dan UKM maka program dan kegiatan Deputy Bidang Pengembangan SDI direncanakan untuk mendukung tercapainya visi, misi, tujuan dan sasaran Kementerian Koperasi dan UKM.

Berdasarkan hal tersebut, Deputy Bidang Pengembangan SDI KUKM telah melaksanakan berbagai program dan kegiatan guna mendukung tercapainya tujuan dari Kementerian Koperasi dan UKM. Terdapat empat jenis kegiatan, pengembangan SDI KUKM yaitu kegiatan pendidikan, pelatihan, penyuluhan, pendampingan dan dukungan pemasaran serta akses pembiayaan.

Pasal 33 UUD 1945, ayat 1 yang mengamanatkan "Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas azas kekeluargaan. Hal tersebut sampai dengan saat ini masih diartikan sebagai Koperasi. Model keanggotaan sukarela dan tanpa batasan jumlah keanggotaan serta sistem SHU, memungkinkan usaha koperasi melayani masyarakat seluas luasnya. Koperasi memiliki potensi kekuatan sumber daya Insani yang besar, karena pada prinsipnya koperasi merupakan kumpulan orang. Data Kementerian Koperasi dan UKM (per 31 Desember 2019) menunjukkan terdapat 123.048 koperasi aktif dengan jumlah

anggota sebanyak 22.463.738 anggota koperasi aktif. Kekuatan sumber daya Insani koperasi yang cukup besar tersebut merupakan salah satu modal dasar yang harus dikelola dengan optimal guna mewujudkan kemandirian perekonomian nasional. Menurut data Kementerian Koperasi dan UKM kontribusi PDB Koperasi terhadap terhadap PDB nasional sebanyak 5.1 % pada tahun 2018<sup>17</sup>.

Sedangkan menurut data Kementerian Koperasi dan UKM (dekop.go.id) pada tahun 2018 jumlah UMKM sebanyak 64.194.057 Unit, dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 116.978.631 orang. Produk UMKM yang terjangkau harganya oleh masyarakat menjadikan UMKM mampu berkontribusi terhadap PDB Nasional sebesar 61.07 % atau sejumlah Rp.8.573.895,3 (dalam milyar rupiah). Jumlah UMKM yang besar dengan kemampuan penyerapan tenaga kerja yang cukup banyak yaitu 97 % tenaga kerja Indonesia merupakan modal pokok dalam mewujudkan pertumbuhan ekonomi nasional yang lebih tinggi.

Pemerintah Pusat melalui Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia sudah melakukan Langkah-langkah antisipasi untuk menghadapi Pandemi Covid 19 yang merupakan bencana global yang tidak terbayangkan sebelumnya, yang menimbulkan dampak kesehatan dan sosial ekonomi yang luar biasa. Pandemi COVID-19 menyebabkan perlambatan pertumbuhan ekonomi nasional. Pemerintah mengerahkan segala daya dan upaya agar pertumbuhan ekonomi Indonesia mulai rebound dan tidak terjadi krisis sosial termasuk pemulihan perekonomian untuk dunia usaha dan masyarakat yang terdampak. Untuk mendukung program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN), Pemerintah dan lembaga terkait segera mengambil kebijakan dan langkah-langkah yang luar biasa untuk menghadapi ancaman yang membahayakan perekonomian nasional. Salah satu program dari Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) tersebut adalah Bantuan bagi Pelaku Usaha Mikro (BPUM), dengan tujuan untuk membantu usaha mikro agar mampu bertahan dalam menjalankan usaha di tengah krisis akibat Pandemi COVID-19. Angka pengangguran Indonesia meningkat 9,8 juta pada Bulan Agustus 2020 atau tertinggi sejak Februari 2008. Pada bulan Agustus tahun 2020

---

<sup>17</sup> Data koperasi dari Kemenkop UKM <https://kemenkopukm.go.id/data-koperasi> .  
didownload 22 juni 2022

Deputi Bidang Pembiayaan pada Kementerian Koperasi dan UKM mendapatkan alokasi pagu untuk kegiatan Bantuan bagi Pelaku Usaha Mikro (BPUM) sebesar Rp21.989.966.400.000 atau untuk sebanyak 9.162.486 pelaku usaha mikro dengan bantuan masing-masing sebesar Rp2.400.000. Selanjutnya pada bulan Oktober Tahun 2020 Deputi Bidang Pembiayaan pada Kementerian Koperasi dan UKM mendapatkan alokasi pagu tambahan sebesar Rp6.810.033.600.000, dimana jumlah total penerima BPUM menjadi 12.000.000 pelaku usaha mikro, atau sebesar Rp28.800.000.000.000. Kementerian Koperasi dan UKM khususnya Deputi Bidang Pembiayaan baru pertama kali menjalankan program sebesar ini yang diperuntukkan bagi 12.000.000 pelaku usaha mikro yang tidak ada databasenya. Kegiatan BPUM ini dijalankan dengan Sumber Daya Manusia yang terbatas, waktu yang terbatas, sumber daya pengolahan data yang terbatas dan ditengah berlangsungnya Pandemi COVID-19. Tahun Anggaran 2021 Kementerian Koperasi dan UKM mendapatkan alokasi dana BPUM pada Deputi Bidang Usaha Mikro sebesar Rp15.360.000.000.000 yang ditujukan untuk 12.800.000 penerima dengan besaran bantuan sebesar Rp1.200.000 per penerima. Dalam rangka pengelolaan program BPUM 2021, Kementerian Koperasi dan UKM telah melakukan penyempurnaan pengaturan dengan menerbitkan Peraturan Menteri Koperasi dan UKM Nomor 2 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri koperasi dan UKM Nomor 6 Tahun 2020 tentang Pedoman Umum Penyaluran Bantuan Pemerintah bagi Pelaku Usaha Mikro untuk Mendukung Pemulihan Ekonomi Nasional dalam Rangka Menghadapi Ancaman yang Membahayakan Perekonomian Nasional serta Penyelamatan Ekonomi Nasional pada Masa Pandemi Corona Virus Disease 2019 (COVID-19). Dalam rangka pelaksanaan teknis telah diterbitkan juga Keputusan Deputi Bidang Usaha Mikro Nomor 3 Tahun 2021 tentang Petunjuk Pelaksanaan Bantuan Bagi Pelaku Usaha Mikro (BPUM).<sup>18</sup>

Menurut staf Khusus Menteri Koperasi dan UKM Bidang Ekonomi

---

<sup>18</sup> Laporan Keuangan Kementerian Koperasi dan UKM R.I Periode 31 Desember 2021  
<https://kemenkopukm.go.id/laporankeuangan/?sw4TuE6kU58ZBZZdlrvjioV2HucJxR6IAAFN54j1ayBaLoRvFX> didownload 18 September 2022

Kerakyatan M Riza Damanik mengatakan ada enam indikator strategis untuk mewujudkan koperasi modern dan UMKM naik kelas sehingga tetap bisa jadi tulang punggung perekonomian nasional. Indikator tersebut untuk meningkatkan kontribusi Produk Domestik Bruto (PDB) UMKM, PDB koperasi, ekspor UMKM, pertumbuhan start-up koperasi, yang ujungnya koperasi jadi modern dan UKM naik kelas. "Kita dorong UMKM naik kelas, koperasi modern, sekaligus kewirausahaan semakin meningkat. Pada tahun 2021, kita menargetkan PDB UMKM menjadi 62,36%, PDB koperasi 7,54%, kontribusi ekspor UMKM 15,12%, pertumbuhan start-up berbasis inovasi dan teknologi 900 unit, 150 unit koperasi modern, dan 0,55% UKM naik kelas, indikator tersebut disusun dengan mempertimbangkan beberapa hal di antaranya modalitas UMKM dan koperasi saat ini, kondisi ekonomi dalam dan luar negeri saat ini dan ke depannya, serta masukan-masukan yang datang dari berbagai pihak, termasuk para akademisi, asosiasi, pelaku UMKM dan koperasi serta daerah. Indikator tersebut menurutnya akan menjadi acuan kolaborasi pengembangan koperasi dan UMKM ke depan. Pada tahun 2024 diharapkan kontribusi UMKM terhadap PDB Nasional menjadi 65%, PDB koperasi 11,54%, kontribusi ekspor UMKM 21,60%, start-up berbasis inovasi dan koperasi 850 unit, koperasi modern berbasis digital 100 unit dan rasio kewirausahaan 3,95%, Indonesia berada di posisi keempat negara dengan jumlah start-up terbanyak. Hal itu menjadi modal besar untuk mewujudkan start-up berbasis inovasi dan teknologi. Kehadiran UU No 11/2020 tentang Cipta Kerja juga diharapkan akan mempercepat tumbuhnya koperasi di Indonesia. Peluangnya percepatan digitalisasi koperasi justru ada di UU Cipta Kerja. Dengan begitu akan semakin banyak anak muda tertarik menjadi anggota koperasi, mengembangkan usaha berbasis koperasi, dan bangga untuk berkoperasi.<sup>19</sup>

## **2. Hasil Analisis SWOT**

Inovasi dan strategi pengembangan SDI merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan dari aktivitas suatu koperasi/perusahaan untuk mencapai visi, misi dan

---

<sup>19</sup> Kemenkop UKM siapkan Roadmap UMKM naik kelas <https://diskopukm.rohilkab.go.id/views/kemenkop-ukm-siapkan-roadmap-umkm-naik-kelas> di download 20 juli 2022

tujuannya. tanpa inovasi maka perusahaan tidak akan dapat bertahan lama menghadapi berbagai tantangan perubahan Iptek dan lingkungan bisnis yang sangat cepat serta tidak akan menjadi lebih efisien dan efektif dalam pencapaian visi, misi dan tujuan. Namun demikian, tanpa strategi pengembangan SDI maka inovasi akan tidak sistematis dan tidak terstruktur serta tidak akan terarah pada pencapaian visi, misi dan tujuan koperasi/perusahaan dengan cepat dan tepat.<sup>20</sup>

Demikian juga, strategi pengembangan SDI dapat dilakukan dengan meningkatkan kapasitas inovasi dan meningkatkan proses inovasi sehingga perusahaan menciptakan kebiasaan-kebiasaan untuk mengembangkan sejumlah produk baru, dan dengan demikian memperoleh prospek yang lebih baik untuk komersialisasi mereka sambil menjadikan produk inovasi sebagai fondasi koperasi bisnis mereka melalui analisis SWOT dan AHP nya.

Teknik FGD (Focus Group Discussion), adalah forum diskusi dan dialog yang dilaksanakan secara terarah guna mendapatkan data mengenai suatu permasalahan di suatu perusahaan, komunitas, dan Kawasan. Selanjutnya Analisis SWOT digunakan untuk melihat kondisi lingkungan koperasi dengan cara memetakan faktor internal dan faktor eksternal dengan memberikan bobot penilaian dari hasil Focus Group Discuss di UPT Pelatihan Dinas Koperasi dan UKM Sumatera Utara bulan Maret 2022 lalu untuk mendapatkan rumus atau formula dalam penentuan instrumen masing-masing variabel. Metode pendekatan analisis SWOT yang digunakan adalah metode pendekatan analisis SWOT dengan menggunakan skor. Adapun hasil analisis SWOT disajikan di bawah ini.

#### **a. Rekapitulasi Faktor Internal**

Berikut ini hasil rekapitulasi terhadap faktor internal yaitu faktor kekuatan internal yang terdiri dari kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*)

##### **a. Kekuatan (*Strength*)**

Kekuatana (*Strength*) adalah kondisi internal yang menunjang suatu koperasi untuk mencapai objektif yang diinginkan yang dimiliki adalah :

---

<sup>20</sup> Daisy Iriyani Erny Sundah dkk, *Inovasi dan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: GCAINDO, 2020) h. 9-25

- a. Adanya lembaga Diklat Koperasi
- b. Fasilitator di PLUT yang berkualitas
- c. Adanya Peran Serta Koperasi Masyarakat (Profesi/Ormas/Kependidikan)

Untuk menjadikan Lembaga Koperasi memiliki Kekuatan (*Alquwwah*)<sup>21</sup> dalam meningkatkan Pengembangan Perkoperasian maka diperlukan lembaga Diklat untuk memperkuat PSDI berupa Pendidikan dan Pelatihan Khusus Bagi Pengelolaan Perkoperasi, serta meningkatkan Kualitas Pusat layanan Usaha Terpadu pada instansi Dinas Koperasi dan UKM Sumatera Utara dengan mengacu kepada *Itqān* yaitu Kemantapan atau perfectness<sup>22</sup>, dan Peran serta seluruh elemen Masyarakat tanpa melihat kelompok dan golongan yang didasari dengan *Tanafus* dan *Ta'awun* yaitu Berkompetisi dan Tolong menolong<sup>23</sup>.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan (*Weakness*) adalah kondisi internal yang menghambat suatu koperasi untuk mencapai objektif yang diinginkan yang dapat menjadikan penghambat pengembangan inovasi PSDI yang dimiliki adalah :

- a. Belum lengkap kurikulum/ Modul Diklat dan standarisasi PSDI
- b. Sedikitnya PSDI Koperasi yang memiliki sertifikasi Kompetensi Pengelolaan Perkoperasian
- c. Lemahnya Penelitian dan Pengkajian Potensi Koperasi

Yang menghambat perkembangan Koperasi adanya kelemahan yang terjadi dilapangan dikarenakan PSDI belum memaksimalkan cara metode *Tazkiyah* yaitu mengimplementasikan Pendidikan dan Pelatihan untuk mengubah perilaku dan kinerja yang diperlukan untuk diperbaiki.<sup>24</sup>

Berikut adalah faktor kekuatan dan kelemahan di internal Inovasi SDI :

---

<sup>21</sup> Ibn Taimiyah, *Al-Siyāsah al-Syar'iyah fī Islāh al-Rā'ī wa al-Ra'īyah*, (Riyād : Maktabah al-Riyād al-Ḥadīshah, tt.), h. 21.

<sup>22</sup> Sayyid Quṭb, *Fī Zilāl alqur'ān*, (Bairūt : Dār al-Syūrūq, 1998), Juz 6, h. 156.

<sup>23</sup> Taqiyuddin an-Nabhani, *Sistem Ekonomi Islam...*, h. 83, Abu Ubaīd Al-Qasimī, *Kitābal-Amwāl*, (Bairūt : Dar al-Kutub, 1978), h. 10. Muḥammad Sayyid Ṭanṭāwī, *At-Tafsīr al-Wasīṭ*, (Kairo : Dār Ihyā' al-Turās, 1994), h. 1164. Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik...*, h. 40-42.

<sup>24</sup> Willson Gustiawan & Yulyanti Fahrana, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pelatihan sebagai Pengembangan Sumber Daya Manusia Suatu Perspektif Syariah*, (Bandung : Khazanah Intelektual, 2014), 16-17.

**Tabel 4. 2 Bobot Lingkungan Internal**

|    | Kekuatan ( <i>Strength</i> )  | Bobot |
|----|---|-------|
| S1 | Adanya lembaga Diklat Koperasi                                      | 4     |
| S2 | Fasilitator di PLUT yang berkualitas                                | 3     |
| S3 | Adanya Peran Serta Koperasi Masyarakat (Profesi/Ormas/Kependidikan) | 3     |

Sumber : Data Kuisisioner FGD 2022

|    | Kelemahan ( <i>Weakness</i> )                                  | Bobot |
|----|--|-------|
| W1 | Belum lengkapnya kurikulum/ Modul Diklat dan standarisasi PSDI | 2     |
| W2 | Sedikitnya PSDI Koperasi yang memiliki sertifikasi Kompetensi  | 3     |
| W3 | Lemahnya Penelitian dan Pengkajian Potensi Koperasi            | 3     |

Sumber : Data Kuisisioner FGD 2022

Berdasarkan dari rekapitulasi dan filterisasi kuisisioner dari hasil diskusi dengan Dinas Koperasi dan UMKM bulan Maret 2022 lalu kemudian diolah datanya dengan menggunakan aplikasi SWOT excel pada 3 variabel kemudian dijadikan kuisisioner dengan menganalisis mana yang paling berpengaruh antar instrumen kekuatan dengan kekuatan lain, kelemahan satu dengan kelemahan lain bahkan kekuatan dengan kelemahan lainnya yang digambarkan pada kuisisioner sebagai berikut :

**Tabel 4. 3 Penentuan Bobot Internal**

|    | Instrumen   | S1   | S2   | S3   | W1   | W2   | W3   | BOBOT  |
|----|---|------|------|------|------|------|------|--------|
| S1 | Adanya lembaga Diklat Koperasi                                      | 0.10 | 0.08 | 0.03 | 0.06 | 0.44 | 0.28 | 0.1635 |
| S2 | Fasilitator di PLUT yang berkualitas                                | 0.29 | 0.23 | 0.23 | 0.09 | 0.33 | 0.21 | 0.2292 |
| S3 | Adanya Peran Serta Koperasi Masyarakat (Profesi/Ormas/Kependidikan) | 0.29 | 0.08 | 0.08 | 0.06 | 0.04 | 0.02 | 0.0931 |
| W1 | Belum lengkapnya kurikulum/ Modul Diklat dan standarisasi SDI       | 0.29 | 0.46 | 0.23 | 0.18 | 0.04 | 0.21 | 0.2334 |
| W2 | Sedikitnya SDI Koperasi yang memiliki sertifikasi                   | 0.02 | 0.08 | 0.23 | 0.55 | 0.11 | 0.21 | 0.1986 |



|    |   |      |      |      |      |      |      |        |
|----|---|------|------|------|------|------|------|--------|
|    | Kompetensi  |      |      |      |      |      |      |        |
| W3 | Lemahnya Penelitian dan Pengkajian Potensi Koperasi | 0.02 | 0.08 | 0.23 | 0.06 | 0.04 | 0.07 | 0.0822 |
|    | Total Bobot   | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00   |

Sumber : Data diolah, 2022

Dari hasil olahan data di atas nilai bobot 0,1653 s.d 0,0822 sehingga jumlah bobot adalah sama dengan 1,00 yang akan dijadikan acuan dalam menghitung besar IFAS pada analisis SWOT selanjutnya. Didalam Matrik IFAS ini, data yang diperoleh adalah data yang berasal dari Tabel normalisasi bobot faktor internal dan juga data yang diperoleh dari kuesioner penilaian skor faktor internal Koperasi. Kemudian dari hasil penginputan instrumen di atas ada uji normalitas dan penentuan besar bobot dari masing-masing instrumen sebagaimana di gambarkan pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4. 4 Uji Bobot IFAS**

| <b>Strength</b>   | Bobot  | Rating | Bobot*Rating    |
|---|--------|--------|-----------------|
| Adanya lembaga Diklat Koperasi                                      | 0.1635 | 4      | 0.654188        |
| Fasilitator di PLUT yang berkualitas                                | 0.2292 | 3      | 0.687514        |
| Adanya Peran Serta Koperasi Masyarakat (Profesi/Ormas/Kependidikan) | 0.0931 | 3      | 0.279268        |
| <b>Sub Total (Strength)</b>   |        |        | <b>1.620970</b> |
| <b>Weakness</b>   | Bobot  | Rating | Bobot*Rating    |
| Belum lengkapnya kurikulum/ Modul Diklat dan standarisasi SDI       | 0.2334 | 2      | 0.466803        |
| Sedikitnya SDI Koperasi yang memiliki sertifikasi Kompetensi        | 0.1986 | 3      | 0.595800        |
| Lemahnya Penelitian dan Pengkajian Potensi Koperasi                 | 0.0822 | 3      | 0.246572        |
| <b>Sub Total (Weakness)</b>   |        |        | <b>1.309175</b> |
| <b>Total IFAS</b>   | 1.00   |        | <b>2.930145</b> |

Sumber : Data diolah 2022

Berdasarkan data di atas bahwa nilai kekuatan (*Strength*) adalah nilai dominan untuk matriks IFAS dengan jumlah 1,620970 di bandingkan dengan faktor kelemahan (*Weakness*) adalah 1,309175, maka nilai yang dapat dijadikan dasar kebijakan adalah nilai kekuatan (*Strength*) sehingga diperoleh nilai untuk faktor internal sebesar  $1,620970 + 1,309175 = 2.930145$

## **b. Rekapitulasi Faktor Eksternal**

Berikut ini hasil rekapitulasi terhadap faktor internal yaitu faktor kekuatan Eksternal yang terdiri dari Peluang (*Oportunity*) dan Ancaman (*Treath*) dalam inovasi Sumberdaya Insani adalah :

### **a. Peluang (*Oportunity*)**

Peluang (*Oportunity*) adalah kondisi eksternal yang menunjang suatu koperasi untuk mencapai objektifnya terdiri atas :

1. RPJM 2020-2025 program Wirausaha berbasis teknologi (technopreuners)
2. Renstra dan Kebijakan Deputi Pengembangan SDM Kemekop 2020-2025 diarahkan untuk mengoptimalkan potensi SDI agar mampu tumbuh secara inovatif.
3. Pasar Bebas MEA melalui SDI yang memiliki daya saing

Bahwa peluang yang dimiliki untuk menunjang pengembangan Koperasi pada SDI telah ditentukan didalam pemetaan koperasi yang menjadi Peluang bagi koperasi tersebut yang didasari dengan Kreteria SDI bagi Pengelola perkoperasian salah satunya yaitu Kreteria *Aş-Şalāh*<sup>25</sup> yaitu baik dan bermanfaat, dimana RPJM 2020-2025 menjadi Peluang bagi Wirausaha berbasis teknologi (technopreuners), serta Renstra dan Kebijakan Deputi Pengembangan SDM Kemekop 2020-2025 diarahkan untuk mengoptimalkan potensi SDI agar mampu tumbuh secara inovatif didasari dengan *Mujahadah* yaitu Kerja Keras dan Optimal<sup>26</sup>, dan Pasar Bebas MEA melalui SDI yang memiliki daya saing menjadikan kesempatan melakukan yang terbaik (*Ihsān*)<sup>27</sup>, menjadikan Peluang untuk pengembangan SDI pada Koperasi.

### **b. Ancaman (*Treath*)**

Ancaman (*Treath*) adalah kondisi eksternal yang menghambat suatu

---

<sup>25</sup> Abdul Hamid Mursi, *SDI yang Produktif "Pendekatan Alqur"ān dan Sains"* alih bahasa Moh. Nurhakim, (Jakarta : Gema Insani Press, 2012), h. 38

<sup>26</sup> Hafhidhudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik...*, h. 42

<sup>27</sup> Salwa Muhammad Al-,Awwal, *Al-Wujūh wa al-Nazā`ir fī alqur`ān*, (Mesir : Dār al-Shurūq, 1998), h. 208-20

orgaisasi untuk mencapai objektifnya yang dihadapi terdiri atas :

1. Inovasi dan Teknologi yang terus berkembang
2. Peraturan yang dinamis yang terus berubah
3. Kondisi perekonomian yang tidak stabil

Yang menghambat perkembangan Koperasi adanya Ancaman yang terjadi dikarenakan PSDI belum memaksimalkan cara metode *hikmah* yaitu mengimplementasikan Penguatan Inovasi dibidang Teknologi melalui Program Aplikasi yang Mendukung Pengembangan Koperasi.<sup>28</sup>

Berikut adalah faktor peluang dan ancaman di hadapai dalam mengembangkan Inovasi SDI yang kemudian dibuat kuisisioner kemudian di susun untuk melihat apakah instrumen yang menjadi prioritas sebagaimana digambarkan di bawah ini :

**Tabel 4. 5 Bobot Lingkungan Eksternal**

|    | Peluang  | Bobot |
|----|--|-------|
| O1 | RPJM 2020-2025 program Wirausaha berbasis teknologi (technopreuners)   | 3     |
| O2 | Renstra dan Kebijakan Deputi Pengembangan SDI Kemekop 2020-2025 diarahkan untuk mengoptimalkan potensi SDI agar mampu tumbuh secara inovatif | 4     |
| O3 | Pasar Bebas MEA melalui SDI yang memiliki daya saing   | 3     |

|    | Ancaman                                     | Bobot |
|----|---|-------|
| T1 | Inovasi dan Teknologi yang terus berkembang | 4     |
| T2 | Peraturan yang dinamis yang terus berubah   | 3     |
| T3 | Kondisi perekonomian yang tdak stabil       | 4     |

Sumber : Data Kuisisioner FGD 2022

Berdasarkan dari rekapitulasi dan filterisasi kuisisioner dari hasil FGD (*Focus Group Discuss*) lalu kemudian diolah datanya dengan menggunakan aplikasi SWOT. kemudian ada uji normalitas dan penentuan besar bobot dari masing-masing instrumen sebagaimana di gambarkan pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4. 6 Penentuan Bobot Eksternal**

<sup>28</sup> Willson Gustiawan & Yulyanti Fahrana, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pelatihan sebagai Pengembangan Sumber Daya Manusia Suatu Perspektif Syariah*, (Bandung :Khazanah Intelektual, 2014), 16-17.

|    | Instrumen  | S1   | S2   | S3   | W1   | W2   | W3   | BOBOT  |
|----|--|------|------|------|------|------|------|--------|
| O1 | RPJM 2020-2025 program Wirausaha berbasis teknologi (technopreneurs)   | 0.16 | 0.26 | 0.26 | 0.29 | 0.26 | 0.03 | 0.2081 |
| O2 | Renstra dan Kebijakan Deputy Pengembangan SDI Kemekop 2020-2025 diarahkan untuk mengoptimalkan potensi SDI agar mampu tumbuh secara inovatif | 0.05 | 0.09 | 0.34 | 0.02 | 0.26 | 0.04 | 0.1341 |
| O3 | Pasar Bebas MEA melalui SDI yang memiliki daya saing   | 0.05 | 0.02 | 0.09 | 0.29 | 0.03 | 0.38 | 0.1422 |
| T1 | Inovasi dan Teknologi yang terus berkembang  | 0.05 | 0.35 | 0.03 | 0.10 | 0.34 | 0.04 | 0.1511 |
| T2 | Peraturan yang dinamis yang terus berubah  | 0.05 | 0.03 | 0.26 | 0.02 | 0.09 | 0.38 | 0.1378 |
| T3 | Kondisi perekonomian yang tidak stabil   | 0.63 | 0.26 | 0.03 | 0.29 | 0.03 | 0.13 | 0.2266 |
|    | Total Bobot  | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.0000 |

Sumber : Data diolah, 2022

Dari hasil olahan data di atas nilai bobot 0,2081 s.d 0,2266 sehingga jumlah bobot adalah sama dengan 1,00 yang akan dijadikan acuan dalam menghitung besar EFAS pada analisis SWOT selanjutnya.

Didalam matrik EFAS ini, data yang diperoleh adalah data yang berasal dari tabel normalisasi bobot faktor eksternal dan juga data yang diperoleh dari kuesioner penilaian faktor eksternal inovasi SDI sebagai berikut :

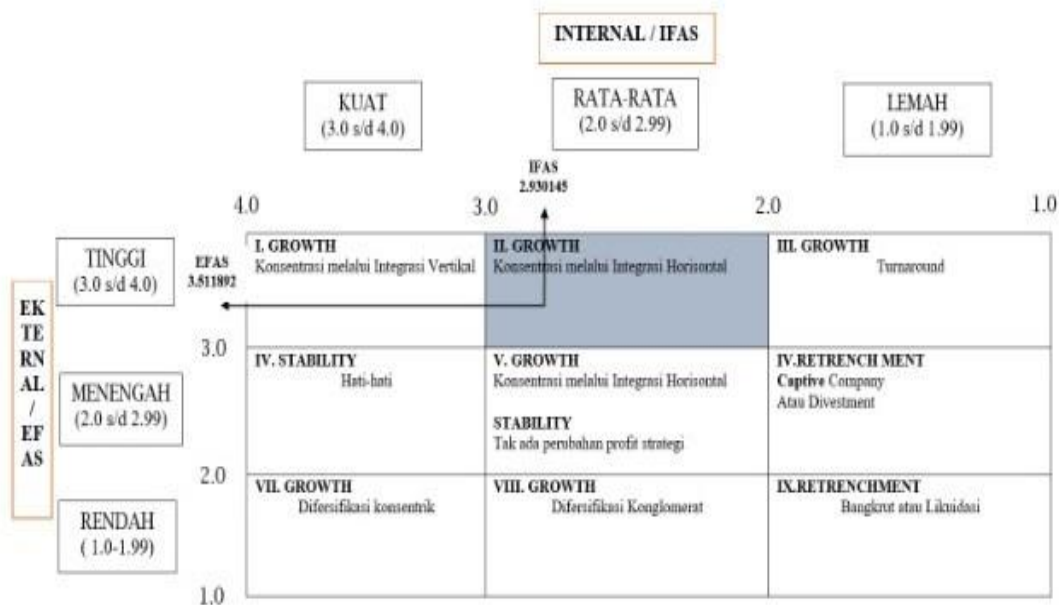
**Tabel 4. 7 Uji Bobot EFAS**

| Oportunity   | Bobot  | Rating | Bobot*Rating    |
|--|--------|--------|-----------------|
| RPJM 2020-2025 program Wirausaha berbasis teknologi (technopreneurs)   | 0.2081 | 3      | 0.624233        |
| Renstra dan Kebijakan Deputy Pengembangan SDI Kemekop 2020-2025 diarahkan untuk mengoptimalkan potensi SDI agar mampu tumbuh secara inovatif | 0.1341 | 4      | 0.536585        |
| Pasar Bebas MEA melalui SDI yang memiliki daya saing   | 0.1422 | 3      | 0.426581        |
| <b>Sub Total (Oportunity)</b>  |        |        | <b>1.587399</b> |

| Threat                                      | Bobot  | Rating | Bobot*Rating |
|---|--------|--------|--------------|
| Inovasi dan Teknologi yang terus berkembang | 0.1511 | 4      | 0.604485     |
| Peraturan yang dinamis yang terus berubah   | 0.1378 | 3      | 0.413511     |
| Kondisi perekonomian yang tdk stabil        | 0.2266 | 4      | 0.906496     |
| <b>Sub Total (Threats)</b>                  |        |        | 1.924493     |
| <b>Total EFAS</b>                           | 1,00   |        | 3.511892     |

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan data di atas bahwa nilai kesempatan (*Oportunity*) adalah nilai dominan untuk matriks EFAS dengan jumlah 1.587399 di bandingkan dengan faktor Ancaman (*Threats*) adalah 1.924493, maka nilai yang dapat dijadikan dasar kebijakan adalah nilai kesempatan (*Oportunity*) sehingga diperoleh nilai untuk faktor eksternal sebesar  $1.587399 + 1.924493 = 3.511892$  **Pencocokan Data Strategi Internal dan Eksternal (IE)** dalam tahap pencocokan ini, digunakan dua metode, yaitu: matriks internal eksternal dan diagram matriks SWOT. Hal ini dilakukan agar diperoleh strategi yang benar-benar tepat untuk dijalankan dalam pengembangan Inovasi SDI adalah sebagai berikut :



**Gambar 4. 5 Hasil Matrik IFAS dan EFAS**

**Sumber : Hasil diolah dari Kuesioner (2022)**

Berdasarkan hasil dari tabel Matrik IFAS di atas dan tabel Matrik EFAS di

atas, diketahui bahwa nilai IFASnya adalah 2.930145 dan nilai EFAS nya adalah 3.511892 dengan demikian inovasi berada di sel nomor 2, yaitu suatu keadaan dimana koperasi mengalami suatu masa pertumbuhan. Dengan demikian dapat diketahui strategi yang sebaiknya dijalankan adalah strategi pertumbuhan melalui Integrasi Horisontal. Strategi pertumbuhan melalui Integrasi Horisontal adalah suatu kegiatan untuk mengembangkan Inovasi SDI dengan memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi ancaman.

Untuk mencapai tujuan dan sasaran koperasi perlu adanya langkah-langkah alternatif atau alternatif strategi berdasarkan IFAS dan EFAS nilai dominan masing-masing sebagai landasan kombinasi strategi pada penelitian ini adalah staregi ST. Keterkaitan tujuan dan sasaran serta strategi dapat dilihat dalam pengembangan UMKM tabel di bawah ini :

**Tabel 4. 8 Hasil Matrik SWOT**

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>IFAS</b><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><b>EFAS</b>   | <b>STRENGTHS (S)</b><br>1. Adanya lembaga Diklat Koperasi<br>2. Fasilitator di PLUT yang berkualitas<br>3. Adanya Peran Serta Koperasi Masyarakat (Profesi/Ormas/Kependidikan) | <b>WEAKNESSES (W)</b><br>a. Belum lengkapnya kurikulum/ Modul Diklat dan standarisasi SDI<br>b. Sedikitnya SDI Koperasi yang memiliki sertifikasi Kompetensi<br>c. Lemahnya Penelitian dan Pengkajian Potensi Koperasi |
| <b>OPORTUNITIES (O)</b><br>1. RPJM 2020-2025 program Wirausaha berbasis teknologi (technopreneurs)<br>2. Renstra dan Kebijakan Deputi Pengembangan SDI Kemekop 2020-2025 | <b>STRATEGI SO</b><br><i>Ciptakan straegi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</i>   | <b>STRATEGI WO</b><br><i>Ciptakan straegi yang meminimalkan kelemahan-kelemahan untuk memanfaatkan peluang</i>   |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>diarahkan untuk mengoptimalkan potensi SDI agar mampu tumbuh secara inovati</p> <p>3. Pasar Bebas MEA melalui SDI yang memiliki daya saing</p>                                    |  |   |
| <p><b>THREATS (T)</b></p> <p>1. Inovasi dan Teknologi yang terus berkembang</p> <p>2. Peraturan yang dinamis yang terus berubah</p> <p>3. Kondisi perekonomian yang tidak stabil</p> | <p><b>STRATEGI ST</b></p> <p>1. Penguatan kewirausahaan yang mencakup pola pengembangan kewirausahaan, penataan <b>kurikulum</b> kewirausahaan di lembaga pendidikan formal, serta perluasan dukungan khususnya bagi wirausaha berbasis teknologi (<i>technopreneurs</i>); (S1,S2, T2)</p> <p>2. Peningkatan akses ke <b>pelatihan</b> dan layanan usaha terpadu kepada pengelola koperasi dan Sertifikasi pengelola koperasi (S1, S3, T1).</p> <p>3. Ekonomi koperasi akan stabil dengan mengikuti aturan dan arahan dari Dinas koperasi (S1, S2, S3, T3)</p> | <p><b>STRATEGI WT</b></p> <p><i>Ciptakan Strategi yang minimalkan kelemahan – kelemahan untuk mengatasi ancaman</i></p> |

**Sumber : Hasil Perhitungan, SWOT, 2022.**

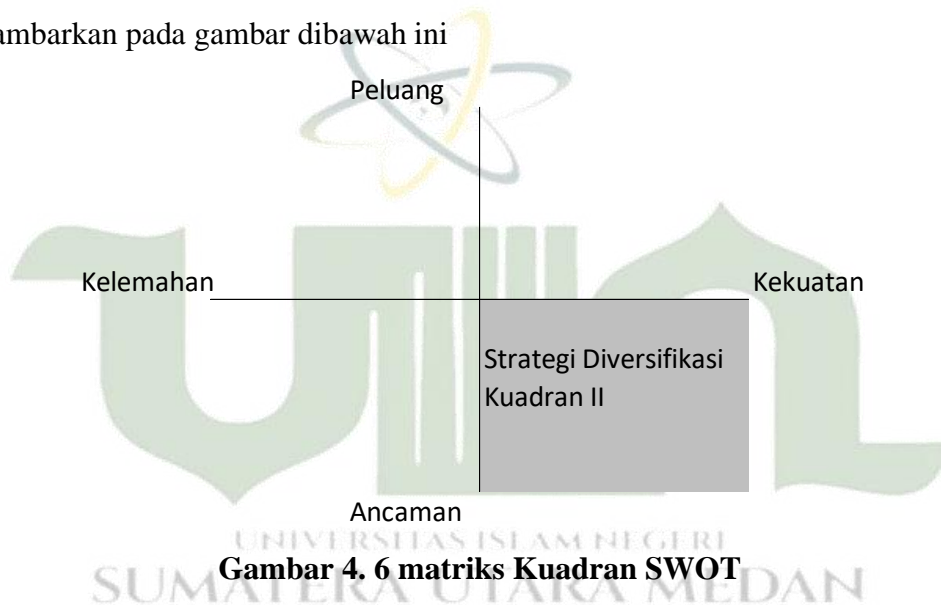
Berdasarkan hasil analisis Matriks SWOT diatas maka dapat diketahui bahwa strategi pengembangan SDI koperasi berbasis inovasi, pada ST (*Strength and threat*) yaitu strategi dimana usaha dalam hal ini Inovasi pengembangan SDI dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk meminimalisir ancaman dengan proses sebagai berikut yaitu:

1. Penguatan kewirausahaan yang mencakup pola pengembangan

kewirausahaan, penataan kurikulum kewirausahaan di lembaga pendidikan formal, serta perluasan dukungan khususnya bagi wirausaha berbasis teknologi (technopreneurs); (S1,S2, T2)

2. Peningkatan akses ke pelatihan dan layanan usaha terpadu kepada pengelola koperasi dan Sertifikasi pengelola koperasi (S1, S3, T1).
3. Ekonomi koperasi akan stabil dengan mengikuti aturan dan arahan dari Dinas koperasi (S1, S2, S3, T3)

Berdasarkan Matriks Kuadran posisi pada Instrumen SWOT pengembangan SDI koperasi berbasis inovasi berada pada **Kuadran II** dengan **Strategi Diversifikasi**, dengan memanfaatkan hasil dari analisis IFAS dan EFAS yang digambarkan pada gambar dibawah ini



**Gambar 4. 6 matriks Kuadran SWOT**

**Sumber : Data di olah, 2022**

### **3. Hasil Analisis Hirarky Process (AHP)**

Pendekatan yang digunakan untuk penyusunan strategi daya saing kerajinan bordir adalah dengan analisis multi kriteria (*MCA = Multi Criteria Analysis*) dengan menggunakan *software super decision 2.0 for windows*, di mana persepsi stakeholders menjadi pegangan dalam mengambil keputusan dan prioritas dalam strategi pengembangan human resources berbasis inovasi. Analisis Multi Kriteria (*Multi Criteria Analysis*) merupakan alternatif teknik yang mampu menggabungkan sejumlah kriteria dengan besaran yang berbeda (*multi-variable*) dan dalam persepsi



pihak terkait yang bermacam-macam (*multi-facet*).<sup>29</sup>

Proses pengambilan keputusan dengan menggunakan multikriteria bisa dilakukan dengan menggunakan *metode analytical hierarchy process (AHP)*. Dalam penggunaan metode AHP, perlu dilakukan dekomposisi masalah dengan mengidentifikasi kriteria dan subkriteria yang akan digunakan. Kriteria utama dalam pemilihan strategi daya saing kerajinan bordir adalah aspek faktor produksi, aspek kondisi permintaan, aspek industri pendukung, aspek strategi perusahaan dan pesaing, aspek peran pemerintah, aspek kesempatan dan aspek modal sosial. Aspek utama ini dibagi dalam subkriteria, tiga subkriteria faktor kondisi, enam subkriteria kondisi permintaan, empat subkriteria industry pendukung, tiga subkriteria strategi perusahaan dan pesaing, tiga subkriteria peran pemerintah, dua subkriteria kesempatan dan beberapa sub kriteria dengan tahapan sebagai berikut :

- a. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan dalam tahap ini kita berusaha menentukan masalah yang akan kita pecahkan secara jelas, detail dan mudah dipahami. Dari masalah yang ada kita coba tentukan solusi yang mungkin cocok bagi masalah tersebut. Solusi dari masalah mungkin berjumlah lebih dari satu. Solusi tersebut nantinya kita kembangkan lebih lanjut dalam tahap berikutnya.
- b. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan utama. Setelah menyusun tujuan utama sebagai level teratas akan disusun level hirarki yang berada di bawahnya yaitu kriteria-kriteria yang cocok untuk mempertimbangkan atau menilai alternatif yang kita berikan dan menentukan alternatif tersebut. Tiap kriteria mempunyai intensitas yang berbeda-beda. Hirarki dilanjutkan dengan subkriteria (jika mungkin diperlukan) dengan gambaran di bawah ini :



### Gambar 4. 7 Struktur Hirarki

- c. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya

Matriks yang digunakan bersifat sederhana, memiliki kedudukan kuat untuk kerangka konsistensi, mendapatkan informasi lain yang mungkin dibutuhkan dengan semua perbandingan yang mungkin dan mampu menganalisis kepekaan prioritas secara keseluruhan untuk perubahan pertimbangan. Pendekatan dengan matriks mencerminkan aspek ganda dalam prioritas yaitu mendominasi dan didominasi. Perbandingan dilakukan berdasarkan judgment dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya. Untuk memulai proses perbandingan berpasangan dipilih sebuah kriteria dari level paling atas hirarki misalnya K dan kemudian dari level di bawahnya diambil elemen yang akan dibandingkan misalnya E1,E2,E3,E4,E5.

- d. Melakukan Mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak  $n \times [(n-1)/2]$  buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan. Hasil perbandingan dari masing-masing elemen akan berupa angka dari 1 sampai 9 yang menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen. Apabila suatu elemen dalam matriks dibandingkan dengan dirinya sendiri maka hasil perbandingan diberi nilai 1. Skala 9 telah

terbukti dapat diterima dan bisa membedakan intensitas antar elemen. Hasil perbandingan tersebut diisikan pada sel yang bersesuaian dengan elemen yang dibandingkan. Skala perbandingan perbandingan berpasangan dan maknanya yang diperkenalkan oleh Saat bisa dilihat di bawah.

- e. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya. Jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
- f. Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki., Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan yang merupakan bobot setiap elemen untuk penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai mencapai tujuan. Penghitungan dilakukan lewat cara menjumlahkan nilai setiap kolom dari matriks, membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks, dan menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan rata-rata
- g. Memeriksa konsistensi hirarki, Yang diukur dalam AHP adalah rasio konsistensi dengan melihat index konsistensi. Konsistensi yang diharapkan adalah yang mendekati sempurna agar menghasilkan keputusan yang mendekati valid. Walaupun sulit untuk mencapai yang sempurna, rasio konsistensi diharapkan kurang dari atau sama dengan 10 %.

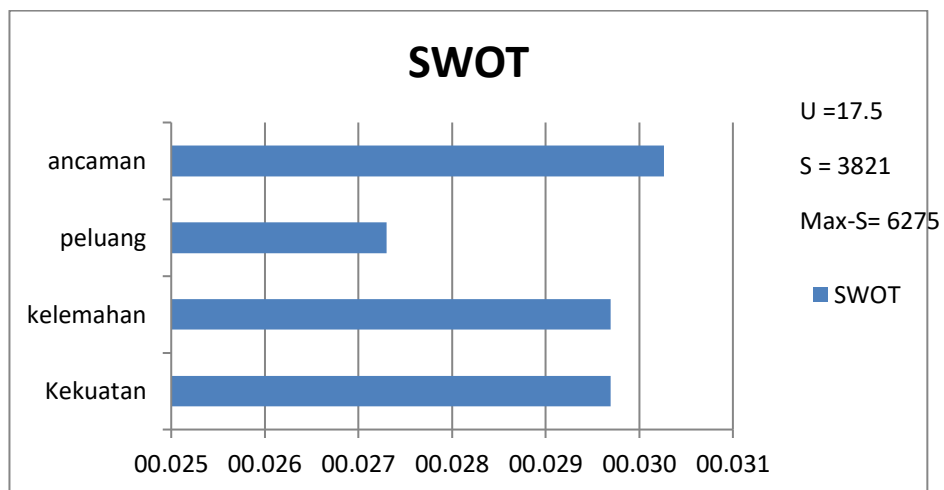
#### 4. Hasil SWOT-AHP

Globalisasi dan kemajuan teknologi mendorong koperasi untuk berkembang arah strategis baru. Menurut Michel Amstrong perubahan Sumber Daya Insani adalah pada “*Business Model Innovation And Strategy*” atau dikenal dengan BMI dengan pendekatan manajemen dan pengembangannya. Guna menjawab tantangan globalisasi dan mampu bersaing dalam skala global, kita tidak punya pilihan selain Pengembangan Sumber Daya Insani yang berkualitas dan efektif dengan gambaran hirarki AHP di bawah ini :



**Gambar 4. 8 Hirarki AHP Strategi Pengembangan Human Resources berbasis Inovasi**

Hasil penelitian ini juga mengemukakan beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk Mengembangkan Human Resources berbasis inovasi . Berdasarkan hasil wawancara kepada beberapa para pakar dan studi literature, maka diperoleh uraian strategi diantaranya adalah indicator SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman) dengan gambar di bawah ini :

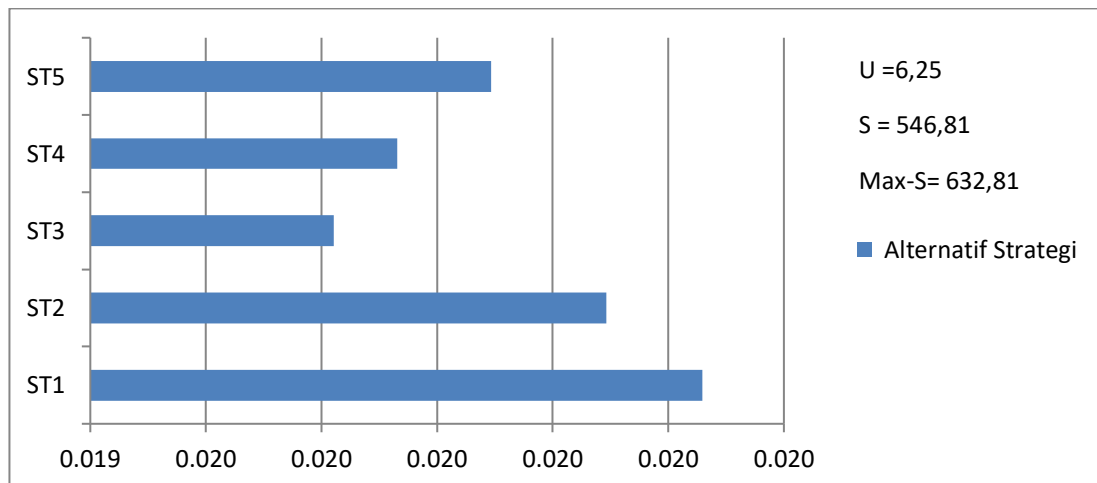


**Gambar 4. 9 Prioritas SWOT**

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa ada 4 kriteia SWOT , strategi paling prioritas dalam inovasi koperasi melalui pengembangan sumber daya Insani adalah Angka indeks inkonsistensi dari cluster tersebut adalah di bawah

0,1, artinya jawaban para pakar sudah konsisten dan nilai dari Nilai Rater agreement (W) adalah ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian (persetujuan) para responden terhadap satu masalah dalam satu cluster adalah 0,6089 atau > 0,3 yaitu skala “**moderat hingga kuat**” sehingga dapat di intepretasikan bahwa para pakar sepakat dalam menentukan kriteria dalam konsep strategi prioritas pengembangan human resources berbasis inovasi adalah “**Ancaman**” lebih dominan ini menunjukkan bahwa perkembangan koperasi di Sumatera Utara khususnya terjadi trend menurun menunjukkan banyaknya koperasi yang tutup karena tingginya ancaman dari pihak eksternal di tambah lagi pandemic ini yang juga berdampak pada perkembangan koperasi itu sendiri.

Hasil penelitian ini juga mengemukakan beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk Mengembangkan Human Resources berbasis inovasi . Berdasarkan hasil wawancara kepada beberapa para pakar dan studi literature, maka diperoleh uraian strategi diantaranya adalah indikator alternative strateginya dengan gambar di bawah ini :



**Gambar 4. 10 Prioritas Alternatif Strategi Human Resources Berbasis Inovasi**

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa ada 4 kriteia SWOT , strategi paling prioritas dalam inovasi koperasi melalui pengembangan sumber daya Insani dari angka indeks inkonsistensi dari cluster tersebut adalah di bawah 0,1, artinya jawaban para pakar sudah konsisten dan nilai dari Nilai Rater agreement (W) adalah ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian (persetujuan) para

responden terhadap satu masalah dalam satu cluster adalah 0,8641 atau  $> 0,3$  yaitu skala “**moderat hingga kuat**” sehingga dapat diinterpretasikan bahwa para pakar sepakat dalam menentukan kriteria dalam konsep strategi prioritas pengembangan *human resources* berbasis inovasi adalah ST1 yaitu “**Peningkatan SDI Melalui Lembaga Diklat/Lembaga Koperasi dengan Kurikulum Diklat Pengelolaan Perkoperasian**”

## B. Pembahasan

### 1. Mekanisme Inovasi koperasi untuk meningkatkan Sumber Daya Insani pada Koperasi di Sumatera Utara.

Berdasarkan amanat Undang – undang Dasar 1945 yang merupakan fundamen sistem perekonomian nasional sesuai Pasal 33 ayat (1) Undang Undang Dasar 1945 yang menegaskan bahwasahnya “Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan”. Maka yang terkandung dalam Undang Undang Dasar 1945 yaitu Sistem Ekonomi yang dikembangkan seharusnya tidak berbasis persaingan serta atas asas yang sangat individualistic. Demikian juga didalam pasal 33 Ayat 2 dan Ayat 3 Undang-undang Dasar 1945 memberikan maklumat yang sangat terang benderang bahwasahnya pemerintah memiliki peran yang sangat besar dalam kegiatan ekonomi.<sup>30</sup>

Didalam UU No 25/1992 tentang Perkoperasian, di pasal 16 menggariskan hanya ada empat jenis koperasi, yaitu koperasi konsumsi, koperasi produsen, koperasi pemasaran, dan koperasi jasa<sup>31</sup>. Polarisasi jenis koperasi ini menyebabkan proses pembinaannya lebih sulit karena masing-masing jenis memiliki karakteristik jenis usaha berbeda. Koperasi-koperasi yang telah menyimpang dari peraturan dan perundang-undangan dan perlu belajar pada

---

<sup>30</sup>Isi Pasal 33 Undang undang Dasar 1945 dan Maknanya <https://www.kompas.com/skola/read/2021/07/05/132235369/isi-pasal-33-uud-1945-dan-maknanya?page=all> di download 22 September 2021

<sup>31</sup> Prinsip Dasar Koperasi Menurut Undang Undang Nomor 25/1992 <https://www.kompas.com/skola/read/2022/05/31/073000569/prinsip-dasar-koperasi-menurut-uu-nomor-25-tahun-1992?page=all> didownload 14 Oktober 2021

koperasi yang sudah maju. Koperasi Jembatan Kesejahteraan misalnya, berkembang saat krisis melalui jaringan ritel skala mikro, ditopang akses kredit mikro dengan pemanfaatan teknologi informasi (TI), dengan omzet ratusan miliar rupiah. koperasi merupakan salah satu sarana efektif bagi pemerintah untuk mengentaskan kemiskinan di Sumatera Utara jika dilakukan revitalisasi koperasi secara sinergis dengan program pengentasan kemiskinan yang dilakukan oleh pemerintah daerah khususnya Provinsi Sumatera Utara. Pada masa sekarang ini kondisi Covid 19 membuat koperasi mengalami kesulitan dalam mengembangkan Koperasinya, dimana jumlah koperasi terlalu sulit untuk ditingkatkan dikarenakan kondisi di era pandemic Covid 19, maka aktif atau tidaknya suatu koperasi sangat bergantung pada SDI pengelola koperasi itu sendiri. Kemampuan dan kecakapan yang cukup baik dalam mengelola koperasi tentu akan meningkatkan kepercayaan anggota koperasi maupun masyarakat umum untuk aktif memanfaatkan koperasi.

Berdasarkan Data Kemenkop dan UKM tahun 2020 jumlah koperasi aktif di Sumatera Utara sebesar 4.593 unit koperasi dibandingkan dengan Jumlah Koperasi di Provinsi Jawa Tengah sebesar 12.706 unit koperasi, Jawa Barat sebesar 14.706 unit koperasi dan Jawa Timur sebesar 22.464 unit koperasi<sup>32</sup> bahwa pengembangan Koperasi di Sumatera Utara kurang meningkat, maka dapat disimpulkan permasalahan pokok dalam pemberdayaan koperasi, khususnya pengembangan SDI Koperasi adalah, rendahnya kemampuan SDI pengelola koperasi dalam pengelolaan koperasi. Oleh karena itu perlu upaya peningkatan kemampuan SDI pengelola koperasi yang sejalan dengan peningkatan pemahaman masyarakat tentang manfaat berkoperasi. dan khususnya internal SDI koperasi dengan mengoptimalkan Potensi Sumber Daya Insani Koperasi agar mampu Tumbuh secara Inovatif, Produktif dan Mampu berperan dalam perekonomian dan peningkatan daya saing koperasi itu sendiri. Terdapat tantangan PSDI yang harus dihadapi oleh koperasi dalam era digital ini, antara

---

<sup>32</sup> Laporan data Koperasi dari Kementerian Koperasi dan UKM R.I [https://kemenkopukm.go.id/uploads/laporan/1616648412\\_REKAPITULASI%20DATA%20KOPERASI%20OPER%2031%20DESEMBER%202020%20\(DATA%20SANGAT%20SEMENTARA\).pdf](https://kemenkopukm.go.id/uploads/laporan/1616648412_REKAPITULASI%20DATA%20KOPERASI%20OPER%2031%20DESEMBER%202020%20(DATA%20SANGAT%20SEMENTARA).pdf) didownload 1 Januari 2022

lain adalah sebagai berikut:<sup>33</sup>

1. Terbatasnya SDI pengelola koperasi yang berkualitas, berakibat pada pengelolaan koperasi yang tidak menggunakan pendekatan manajemen usaha yang profesional.
2. Minimnya jumlah kaum muda di Indonesia yang tertarik dengan koperasi. Hal ini disebabkan karena model koperasi yang dinilai kurang adaptif dan modern, dijalankan oleh orang-orang tua, dan dianggap kurang inovasi. Hal ini berdampak pada tata kelola koperasi yang kurang mengikuti perkembangan atau belum sepenuhnya menggunakan teknologi dan model bisnis yang lebih selaras dengan perkembangan. Oleh karenanya, koperasi harus mampu menarik minat kaum muda sebagai target yang potensial agar masuk ke dalam ekosistem koperasi dan memberikan sentuhan inovasi serta kreativitas yang dapat menjadi modal bagi koperasi untuk memiliki daya saing maupun inisiatif model bisnis baru. Selain itu, para kaum muda yang masuk ke dalam ekosistem koperasi dapat mempercepat proses regenerasi SDI koperasi. Menurut data BPS Tahun 2020, Persentase Usia Muda (15-24 tahun) yang Sedang Tidak Sekolah, Bekerja atau Mengikuti Pelatihan hanya 24,28 persen.
3. Minimnya pengetahuan UMK binaan koperasi tentang manajemen bisnis yang baik, sehingga hanya fokus memproduksi barang tanpa memikirkan bagaimana strategi ekspansi bisnisnya.
4. Secara umum, UMK binaan koperasi jarang memiliki mentor bisnis menyebabkan UMK kesulitan dalam mengembangkan bisnisnya.

Maka Pengembangan SDI dapat di analogikan sebagai proses peningkatan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan seseorang. Dari sudut pandang ekonomi, ini dapat dikatakan sebagai akumulasi modal Insani dan investasi efektifnya dalam pembangunan ekonomi.<sup>34</sup> Sumber Daya Insani memainkan peran

---

<sup>33</sup> Permasalahan Koperasi di masa kini

<https://opop.jatimprov.go.id/detail/10/permasalahan-koperasi-di-masa-kini> , download 1-11-2021

<sup>34</sup> Figurska, I., & Matuska, E. (2013). *Employer branding as a human resourcesmanagement strategy. Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2).



penting dalam mendorong inovasi. Bukan rahasia lagi bahwa kesuksesan bisnis saat ini sebagian besar berputar di sekitar orang, bukan modal.<sup>35</sup> Inovasi penting dalam dua cara utama bagi koperasi, memainkan peran dalam perkembangan radikal dan perubahan berkelanjutan yang lebih kecil. Ketika koperasi berusaha untuk menjadi lebih inovatif, maka perilaku karyawan mereka juga harus berubah. Untuk inovasi berlangsung, perusahaan dapat memanfaatkan modal Insani untuk mengembangkan keahlian koperasi untuk menciptakan produk dan layanan baru dengan beberapa kategori yaitu Kategori pertama, Orientasi Kepemimpinan dimana manajemen sumber daya Insani untuk inovasi mencakup semua elemen terus-menerus mencari personel yang dibutuhkan, personel yang sesuai, dan menemukan posisi yang sesuai. Hal ini merupakan kegiatan yang menantang yang memerlukan perencanaan, pendidikan dan pelatihan yang matang dan teliti. Ini termasuk tantangan untuk merekrut, mendidik dan melatih manajemen yang berkualitas tinggi dan personel kepemimpinan di tingkat strategis dan operasional. Pengetahuan dan keterampilan orang-orang ini sangat penting untuk memimpin dan mengelola koperasi besar dan kompleks yang menjangkau berbagai departemen.

Kedua, inovasi di bidang teknologi sangat diperlukan untuk pengembangan SDI strategis dan pembangunan kemampuan, tetapi dengan menyediakan sumber dayakeuangan yang diperlukan untuk menyediakan dana dan dukungan untuk itu inovasi teknologi dapat dimungkinkan. Tanpa adanya dukungan dana yang dibutuhkan inovasi hanya akan jalan ditempat. Kategori yang ketiga merupakan gabungan dari dua bidang pertama dan saling melengkapi diantara ketiganya.<sup>36</sup>

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Marungku Siregar (Kepala Pusat layanan umum usaha terpadu) bahwa bidang inovasi dalam pengembangan SDI adalah :<sup>37</sup>

1. Penguatan kewirausahaan yang mencakup pola pengembangan

---

<sup>35</sup> Agarwala, T. (2003). *Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. International Journal of HumanResource Management*, 14(2), 175-197.

<sup>36</sup> Singh, N. (2018). *Strategic human resource practices for innovationperformance. Benchmarking: An International*

<sup>37</sup> Wawancara dengan Marungku Siregar, S.Sos, M.AP (Kepala Pusat layanan umum usaha terpadu) Dinas Koperasi dan UKM Sumatera Utara, 12 Juni 2021.

kewirausahaan;

2. Penataan kurikulum kewirausahaan di lembaga pendidikan formal,
3. Perluasandukungan khususnya bagi wirausaha binaan koperasi berbasis teknologi (*technopreneurs*);
4. Peningkatan kegiatan pelatihan dan layanan usaha terpadu kepada pengelola koperasi dan;
5. Sertifikasi pengelola koperasi.

Berdasarkan wawancara dengan pengurus koperasi Koperasi Lumbang Bumi Mandiri, Koperasi Syariah 212 Medan Denai dan Koperasi LDII Binjai terdapat tiga kategori bidang inovasi melalui PSDI dimulai pada penulis merangkum bahwa Langkah mekanisme PSDI adalah:<sup>38</sup>

1. Pemilihan SDI, dimana diperlukan identifikasi masyarakat dengan kemampuan inovasi yang hebat. Penting dalam koperasi untuk memiliki orang yang dapat cara baru yang cenderung dilakukan untuk menghasilkan inovasi (*think out of the box*) untuk melakukan sesuatu yang berbeda sekaligus memanfaatkan teknologi, sehingga koperasi dapat memperoleh manfaat dari inovasi. Untuk merekrut orang untuk inovasi, perlu untuk melihat apakah mereka ingin tahu apakah mereka terkunci pada satu sudut pandang atau mau mempertimbangkan orang lain, jika mereka terbuka terhadap ide-ide baru, konsep baru, mengetahui hal ini dapat membantu juga dalam merencanakan bagaimana mereka keterampilan adalah peningkatan. Rasa lapar untuk selalu belajar, keterbukaan, dan selalu memikirkan segala macam dengan menggunakan cara berbeda, perlu hadir pada orang-orang yang inovatif.
2. Agar inovasi menjadi sukses, manajer perlu mendukung, merencanakan, dan memelihara budaya inovasi. Kemampuan membangun, memelihara dan menciptakan budaya koperasi merupakan peran penting departemen sumber daya Insani. Kekuatan paling kuat dalam bisnis adalah budaya. Sementara budaya perusahaan belum tentu menjadi tanggung jawab para pemimpin

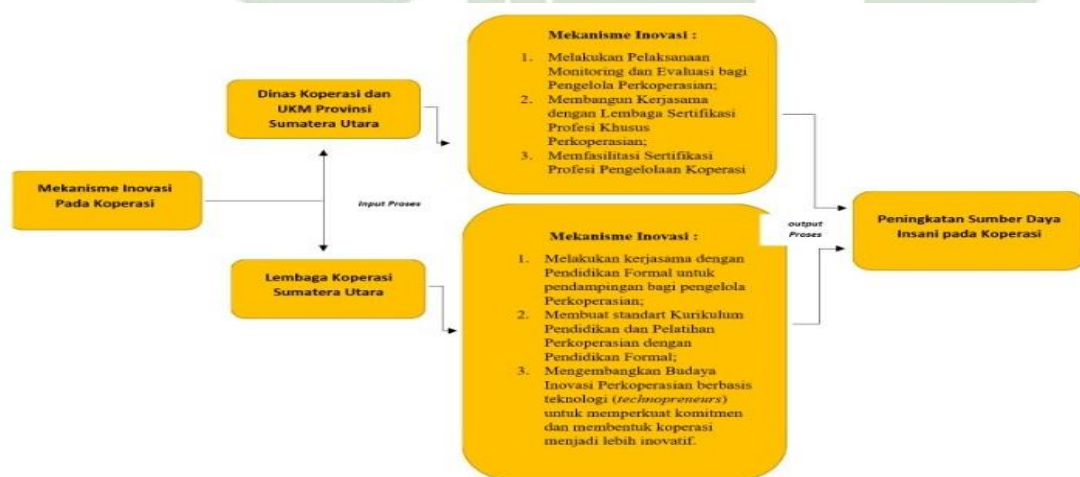
---

<sup>38</sup> Wawancara dengan Pengurus Koperasi Lumbang Bumi, Kopsya 212 Medan Denai, Koperasi LDII Binjai, 12 – 20 Juni 2021.

SDI, orang-orang yang dipekerjakan dan pelatihan serta keharusan budaya ditempatkan pada bisnis dilakukan melalui peran SDI, sehingga pemimpin SDI dapat berdampak besar pada koperasi atau tidak. secara budaya selaras dengan inovasi. Menciptakan budaya inovatif adalah proses yang sangat kompleks yang perlu dilaksanakan dari tingkat atas hingga tingkat dasar koperasi.

- Aspek penting lainnya dalam pengembangan SDI untuk inovasi adalah system penghargaan. Sistem penghargaan yang tepat memberikan kekuatan yang kuat untuk memperkuat komitmen, mengarahkan pertumbuhan profesional karyawan, dan membentuk budaya perusahaan menjadi lebih inovatif.

Berdasarkan hasil analisis didalam menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan mekanisme Inovasi dengan membuat prosedur cara kerja dalam proses untuk menciptakan ide dan gagasan agar mencapai suatu tujuan yang dikembangkan , maka mekanisme inovasi koperasi untuk meningkatkan SDI yaitu dengan melakukan tata kelola Proses peningkatan SDI koperasi pada Instansi Dinas Koperasi dan UKM Sumatera utara dan Lembaga Koperasi di Sumatera Utara, sebagai berikut ini :



**Gambar 4. 11 Mekanisme Inovasi Meningkatkan SDI Koperasi**

**Sumber : Data diolah Peneliti, 2022**

Seperti gambar diatas bahwa Mekanisme Inovasi untuk meningkatkan SDI pada

Koperasi dengan membuat Tatacara Proses yang melibatkan Pemangku Kepentingan yaitu Instansi Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Utara dan Lembaga Koperasi yang ada di Sumatera Utara, dengan membuat Proses Peningkatan SDI pada masing-masing pemangku kepentingan menjadi Input dalam Proses tersebut, di Instansi Dinas Koperasi dan UKM Sumatera Utara dengan cara Melakukan Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Pengelola Perkoperasian; Membangun Kerjasama dengan Lembaga Sertifikasi Profesi Khusus Perkoperasian; Memfasilitasi Sertifikasi Profesi Pengelolaan Koperasi<sup>39</sup>. Dan Pada Lembaga Koperasi di Sumatera Utara dengan melakukan kerjasama dengan Pendidikan Formal untuk pendampingan bagi pengelola Perkoperasian; Membuat standart Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan Perkoperasian dengan Pendidikan Formal; Mengembangkan Budaya Inovasi Perkoperasian berbasis teknologi (*technopreneurs*) untuk memperkuat komitmen dan membentuk koperasi menjadi lebih inovatif.<sup>40</sup>

Mengimplementasikan mekanisme Inovasi koperasi maka di perlukan Pendampingan didalam Pengembangan SDI koperasi berbasis Inovasi yaitu membentuk struktur Pengelolaan Terpadu Koperasi dan UMKM binaan koperasi di Sumatera Utara, melalui Pendampingan SDI Koperasi untuk menciptakan kualitas Sumber Daya Insani yang baik maka diperlukan dukungan kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Insani berbasis Inovasi. Sebagai berikut :

- a. Pendampingan Kewirausahaan, sebagai berikut ini : Kerjasama dengan satuan Pendidikan vokasi; Sentra Kewirausahaan pemuda yang terfasilitasi pengembangan kewirausahaan

---

<sup>39</sup> Asfahani, A. (2021). *The Impact Of Modern Strategic Human Resources Management Models On Promoting Organizational Agility*. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1, ISSN 1544-1458, <https://www.scopus.com/inward/record.uri?partnerID=HzOxMe3b&scp=85104274890&origin=inward>

<sup>40</sup> Lorincová, S. (2020). *Sustainability in business process management as an important strategic challenge in human resource management*. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15), ISSN 2071-1050, <https://dx.doi.org/10.3390/SU12155941>

- b. Sertifikasi melalui pelatihan / training, sebagai berikut ini : Bimbingan teknis kepada koperasi; Bimbingan teknis kepada kelompok masyarakat / UMKM
- c. Literasi digital dan Non digital, sebagai berikut Digital Technopreneur; Ekonomi Kreatif yang mendapatkan fasilitas E-Smart UKM binaan Koperasi.
- d. Fasilitasi Pendampingan Akses Pembiayaan , sebagai berikut Koperasi yang difasilitasi pengembangan investasi, fiskal dan pajak; Promosi dan pendampingan pembiayaan KUR bagi UKM binaan koperasi.



**Gambar 4. 12 Struktur Pendampingan Koperasi dan UMKM Binaan Koperasi**

**Sumber : data diolah, 2022**

Gambar diatas merupakan suatu proses Pendampingan sumber daya Insani melingkupi dari ruang lingkup serta menjadi rincian Output yang dilakukan untuk pendampingan SDI dengan melakukan kegiatan kegiatan membina koperasi seperti Pendampingan Wirausaha seperti : Kerjasama dengan satuan pendidikan vokasi; Sentra Kewirausahaan Pemuda yang terfasilitasi pengembangan kewirausahaan, dan Sertifikasi melalui Pelatihan/ Training seperti: Bimbingan Teknis kepada Koperasi;

Bimbingan Teknis kepada Kelompok Masyarakat/UMKM, Literasi digital dan Non Digital seperti : Digital Technopreneur; Ekonomi Kreatif yang mendapatkan fasilitas E-smart UKM binaan Koperasi, Fasilitas Pendampingan Akses Pembiayaan seperti : Koperasi yang difasilitasi pengembangan investasi, fiskal dan pajak; Promosi dan pendampingan pembiayaan KUR bagi UKM binaan koperasi.

Departemen SDI harus melihat mekanisme penghargaan yang ada dan menanyakan apakah mereka melakukan hal yang benar untuk mengembangkan karyawan dan budaya koperasi. Ini harus mencakup strategi kompensasi, alat manajemen kinerja, dan program pengakuan dan penghargaan yang ditargetkan lainnya. Elemen kunci bagi koperasi dalam inovasi yang sukses, melalui pengembangan SDI, terletak pada bagaimana sistem pembelajaran dibuat. Manajer harus bertanya, apa yang perlu dilakukan karyawan agar bisnis mendapatkan apa yang dibutuhkannya, dan kemudian membantu karyawan untuk mencapai perilaku tersebut. Ini bisa berarti pilihan untuk meningkatkan kesadaran diri, untuk pemahaman yang lebih dalam tentang konteks, untuk menghargai hubungan antara perilaku baru merek sendiri, hasil bisnis dan implikasi pribadi, mengambil beberapa keterampilan untuk mencapai perubahan perilaku ini, menggunakan sistem pendukung seperti rekan kerja, latihan, mentoring, dan lainnya.<sup>41</sup> Menurut Wang dkk tujuannya ditentukan dan begitu pula tujuannya, mereka akan menciptakan jalan untuk diri mereka sendiri. Mereka akan menciptakan jalur pembelajaran yang mendorong perubahan positif yang berkelanjutan dalam perilaku.<sup>42</sup>

Sistem kinerja harus memberikan kinerja yang sangat baik dan dapat berfungsi sebagai kekuatan pendorong yang kuat untuk menumbuhkan dan mempromosikan bakat dalam suatu perusahaan. Salah satu masalah utama dari manajemen perusahaan adalah, dan mereka membuang banyak uang, tenaga dan waktu dalam merekrut dan melatih, mendidik dan memperkerjakan orang-orang

---

<sup>41</sup> Ading Sunarto, *Pengembangan SDI dengan Berbasis Inovasi Untuk Menghadapi Revolusi Industri 4.0*, Jurnal Ilmiah MEA Vol 4 no 2 tahun 2020 h. 397-407

<sup>42</sup> Wang, Z., Chen, J., Madsen, A. S., & Ulhøi, J. P. (2005). *Technology innovation, human resources and dysfunctional integration*. *International Journal of Manpower*

berbakat dan kemudian kehilangan mereka. Rawan salah kelola dan ceroboh. Ini merupakan kesalahan yang paling dasar dan cenderung dianggap kebodohan manajemen. Memang, kita tidak dapat mempertahankan semua orang, tetapi untuk mempertahankan dalam koperasi, memotivasi dan mempromosikan bakat adalah tantangan, dan tantangan seringkali paling berharga bagi mereka.<sup>43</sup>

Pengembangan SDI berbasis inovasi melakukan pemetaan/identifikasi kompetensi SDI yang kreatif dan inovatif pada setiap aktivitas kerja pada unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya. dasar pemetaan dilakukan dengan objektif, adil dan tentu saja sesuai dengan kebutuhan pengembangan SDI dan kebutuhan pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan/koperasi serta strategi perusahaan. mendukung pandangan ini dengan mengemukakan bahwa perusahaan/koperasi perlu menyadari tentang harapan yang diinginkan oleh para karyawan sehingga mereka dapat menunjukkan kompetensi mereka, termotivasi dan berperilaku dengan cara yang diperlukan untuk pencapaian tujuan perusahaan/koperasi.<sup>44</sup>

Mengembangkan sumber daya Insani maka perlu adanya strategi untuk mempersiapkan kualitas tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan suatu lembaga. Pengembangan sumber daya Insani yang tepat dalam suatu lembaga dapat memberikan dampak yang positif yakni meningkatnya kinerja pada Anggota Koperasi. Pengembangan sumber daya Insani pada suatu lembaga diharapkan mampu mengelola sumber daya Insani di dalamnya supaya menjadikan anggota koperasi yang profesional. Sehingga suatu lembaga membutuhkan strategi khusus untuk mempersiapkan sumber daya Insani di dalamnya.<sup>45</sup>

Sumber daya Insani sebagai aspek yang sangat penting dalam suatu lembaga. Pentingnya sumber daya Insani dalam pencapaian suatu tujuan organisasi harus memperhatikan beberapa aspek diantaranya yaitu aspek pelatihan, pengembangan serta motivasi yang lebih detail. Pekerjaan yang dilakukan secara produktif serta memiliki kualitas yang baik merupakan suatu perbuatan yang disukai dalam Islam. Islam menghendaki supaya setiap Insani selalu berusaha

---

<sup>43</sup> Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2018). *Strategic human resource management*. Oxford University Press

<sup>44</sup> Cania, L. (2014). *The impact of strategic human resource management on organizational performance*. *Economia. Seria Management* 17(2), 373- 383.

<sup>45</sup> Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana

menjadi lebih baik. Sebagaimana telah dijelaskan dalam surah Ar-Ra'd ayat 11:

لَهُ مَعْقِبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفَهُ يُحَفِّظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

*Artinya : Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.*

Rasulullah dan Khulafaur Rasyidin senantiasa menerapkan prinsip untuk tidak membebankan tugas dan tanggung jawab kepada seseorang yang tidak mampu mengembannya. Dalam Al-Qur'an surat AlQashash ayat 26 Allah berfirman:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

*Artinya : Salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, "Wahai ayahku, pekerjakanlah dia. Sesungguhnya sebaik-baik orang yang engkau pekerjakan adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya."*

Apabila dicermati dari ayat tersebut dalam memilih Sumber Daya Insani dibutuhkan setidaknya-tidaknya dua syarat yaitu: "kuat dan amanah". Pertama, memiliki kekuatan meliputi kuat aqidah (quwwatul aqidah), cerdas (quwwatul fikr), wawasan jauh ke depan (tsaqafah), cerdas hati nurani (quwwatul ruhiyah) dan bekerja professional (itqan) yaitu melakukan sesuatu dengan sungguh-sungguh. Dalam hal bekerja, orang yang itqan akan mengerjakan segala sesuatu dengan hati-hati, sepenuh hati, bermutu tinggi, dan bukan seadanya atau asal terlaksana. Sumber Daya Insani yang memiliki kekuatan aqidah sudah dapat dipastikan akan tertanam dalam dirinya merasa dipantau (muraqabah) oleh Sang Pencipta. Dengan tertanamnya rasa dipantau dalam bekerja, maka akan melahirkan pribadi rajin dan ulet bekerja baik ada atasannya maupun dalam kesendirian, karena menjalankan tugas sebagai kewajiban pribadi. Kekuatan aqidah juga perlu diimbangi kecerdasan berfikir sehingga bekerja akan berdasarkan nalar yang hidup. Apakah pekerjaan membawa manfaat atau mudarat untuk kepentingan publik, maka cara berfikir yang



cerdas akan memberikan pertimbangan matang. Dan kedua yaitu “Amanah” dimana seorang Sumber Daya Insani memiliki amanahnya dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang diberikan kepadanya. Karena, faktor amanah sangat dibutuhkan sebagai kontribusi nyata mewujudkan Lembaga Koperasi yang bersih (good governance). Kepercayaan masyarakat dan anggota koperasi tidak terlepas sejauh mana para pengelola koperasi mampu menjalankan tugas yang diembangkannya melalui kerja jujur, disiplin dan bertanggung jawab. Mengingkari amanah yang diberikan kepadanya sesungguhnya telah melecehkan atau mengkhianati Allah SWT dan Rasulnya. Untuk itulah, Sumber Daya Insani yang profesional atas bingkai iman.

Bahkan, menurut *de Bruyn dan Roodt* (2009) mengemukakan bahwa departemen SDI dapat dikatakan berhasil hanya jika mereka mulai mengelola harapan-harapan pemangku kepentingan baik eksternal dan internal dengan sukses.<sup>46</sup> Perhatian yang terarah bagi pemenuhan kebutuhan SDI tentu saja akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi dan berdampak positif bagi peningkatan produktivitas kerja Pengelola Koperasi dan kinerja Pengkoperasian, sedangkan pelayanan yang maksimal bagi para konsumen/pelanggan akan meningkatkan kepuasan konsumen dan loyalitas pelanggan pada perusahaan/koperasi akan tetap dipertahankan. Bahkan dengan pelayanan yang maksimal bagi para pelanggan akan menjadi media promosi secara gratis bagi perusahaan/koperasi sehingga dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan omzet penjualan dan jumlah konsumen/pelanggan pada perusahaan/koperasi. Strategi pengembangan SDI pada akhirnya menjadi suatu proses terperinci untuk SDI di seluruh koperasi yang terintegrasi dengan strategi keseluruhan koperasi. Efisiensi dan efektivitas pengelolaan SDI dapat menghasilkan SDI yang memiliki tingkat kompetensi, komitmen, fleksibilitas dan inovatif yang tinggi sehingga dapat meningkatkan produktivitas yang akan menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas guna peningkatan kinerja keuangan yang memadai.

---

<sup>46</sup> de Bruyn, L., Roodt, G. (2009). *Applying the criteria of Ulrich and Brockbank for the assessment of the role of human resources as a strategic business partner in a mining company*. *SA Journal of Human Resource Management* 7(1), 176-186. DOI: 10.4102/sajhrm.v13i1.724

Dengan demikian, pelaksanaan strategi pengembangan SDI yang inovatif akan menjadikan perusahaan/koperasi memiliki karyawan dengan kompetensi yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan untuk pencapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan dan menempatkan mereka pada jabatan/posisi yang sesuai dengantingkat kualifikasi dan kompetensi mereka. Hal ini tentu saja dengan melakukan pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan strategi perusahaan/koperasi sehingga diharapkan visi, misi dan tujuan perusahaan secara keseluruhan dapat dengan mudah tercapai. Pada akhirnya, dapat dikemukakan pula bahwa pencapaian visi misi, dan tujuan koperasi/perusahaan merupakan hasil dari perilaku karyawan dalam koperasi yang memiliki komitmen, kompeten, fleksibel, inovatif yang terintegrasi sebagai kualitas yang kompetitif.

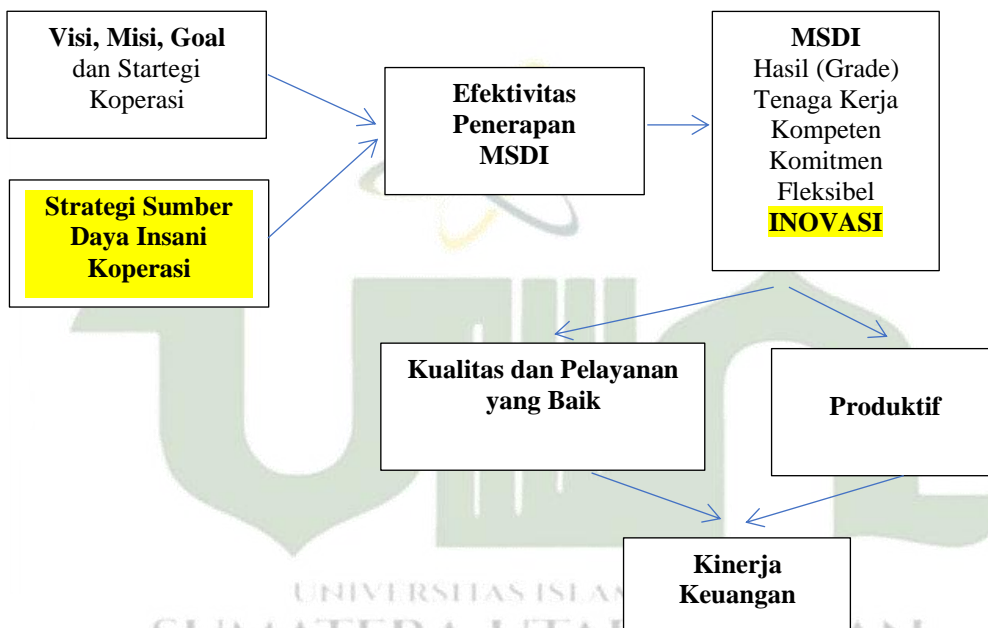
Hasil penelitian yang dilakukan Mihic, A. O., Umihanic, A., Fazlovic, S. (2015) mengatakan bahwa proses inovasi dan strategi inovasi saling terkait erat pada keduanya, yang menunjukkan cara perusahaan mengembangkan inovasinya dan menggambarkan tentang bagaimana inovasi itu menjadi bagian dari perencanaan dan pemikiran bisnis dalam upaya peningkatan efisiensi. Selain itu pula, proses inovasi menjadi sistem yang transparan dan terorganisir pada koperasi/perusahaan dan strategi inovasi memberikan pedoman terhadap kerangka kerja strategis untuk pengembangan inovasi yang sistematis sehingga terjadi efisiensi yang lebih besar dalam mencapai hasil inovasi yang diinginkan terhadap implementasi inovasi.<sup>47</sup> Hal ini tentu saja dapat dilakukan oleh setiap koperasi dalam kaitannya dengan pelaksanaan strategi pengembangan SDI yang dapat menunjang pelaksanaan strategi koperasi dalam rangka pencapaian visi, misi, dan tujuan koperasi.

Maka koperasi perlu mempertimbangkan SDI sebagai alat untuk

---

<sup>47</sup> Mihic, A. O., Umihanic, A., Fazlovic, S. (2015). *The role of organizational innovation in achieving and maintaining company's business excellence. Journal of Contemporary Management Issues* 20(1), 79- 100.

mendapatkan keunggulan kompetitif yang diperlukan sehingga dapat membuat kebijakan dan praktek yang tepat bagi pencapaian tujuan koperasi. Selain itu, wewenang dan tanggung jawab harus melibatkan seluruh komponen dalam koperasi yang bekerja sebagai satu tim dan pengembangan SDI seyogianya berkelanjutan dan fleksibel. Selanjutnya, model yang terintegrasi antara visi, misi, tujuan, dan strategi koperasi dengan mekanisme strategi pengembangan MSDI Koperasi dalam mengukur produktifitas dan pelayanan yang baik kepada UMKM binaan/mitra koperasi yang akan berdampak pada kinerja keuangan dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



**Gambar 4. 13 Mekanisme Strategi PSDI Berbasis Inovasi**

**Sumber : Hasil diolah Peneliti, 2022**

Seperti gambar diatas bahwa didalam mengukur produktifitas dan pelayanan yang baik kepada UMKM binaan/mitra koperasi yang akan berdampak pada kinerja keuangan maka harus sejalan dengan Visi, Misi, Goal dan Strategi Koperasi yang didukung dengan Strategi Sumber Daya Insani Koperasi untuk mendapatkan efektivitas dari Penerapan Manajemen Sumber Daya Insan, selanjutnya Efektivitas dari Penerapan MSDI itu seperti Hasil dari UMKM binaan/ Mitra Koperasi, Tenaga Kerja, Kompetensi, Komitmen, Fleksibel dan Inovasi, Untuk menghasilkan Kualitas Pelayanan yang baik dan Produktifitasnya, supaya

menghasilkan kualitas dari Kinerja Keuangan.

Hadirnya sistem manajemen kinerja SDI terintegrasi dengan menggunakan Database di Koperasi merupakan paradigm baru dalam proses pengelolaan pegawai dan perisapan future leader untuk koperasi. Koperasi sebagai sebuah badan pemerintahan, menunjukkan bahwa agenda inovasi telah masuk pada sistem kerja birokrasi pemerintahan juga. Hal ini sehalan dengan teori Amstrong<sup>48</sup> dan Osborne, Stephen P. & Kerry Brown<sup>49</sup>, terdapat tiga pendekatan yang dilakukan koperasi dalam menjalankan reformasi inovasi yaitu dengan melakukan perubahan dalam pengelolaan sumber daya Insani, penggunaan teknologi informasi dalam praktek kerja serta kebijakan privatisasi.

Penciptaan sistem manajemen kinerja SDI terintegrasi dengan menggunakan Database merupakan strategi perubahan cara dan mekanisme kerja berbasis pada penggunaan data dan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja. Dalam perspektif jenis inovasi koperasi, Osborne mengklasifikasikan ke dalam empat jenis yang berbeda yaitu *developmental change, expansionary innovation, evolutionary innovation dan total innovation*.<sup>50</sup> Bentuk inovasi sistem manajemen kinerja SDI terintegrasi lebih mendekati aksi total innovation yang merupakan penggunaan cara pelayanan baru disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dari pelanggan.

Sementara dalam kacamata strategi inovasi, terdapat dua pendekatan yang dapat dilakukan untuk menjalankan inovasi yaitu strategi inovasi proses dan inovasi pelayanan. Jika dilihat dari kedua strategi inovasi sistem manajemen kinerja SDI terintegrasi dengan menggunakan bagian dari inovasi proses karena mengetengahkan sebuah metode, cara dan pengetahuan baru dalam menjalankan pengelolaan talenta masa depan di Koperasi. Melalui kedua pendekatan dapat dilihat bahwa proses inovasi sistem manajemen kinerja SDI terintegrasi dengan menggunakan Database di Koperasi merupakan bentuk dari total and process

---

<sup>48</sup> Micahel Amstrong, *Performance Management : Key Strategies and Practical Guidelince* (London :Kogan Page Limited, 2006) p. 82

<sup>49</sup> Osborne, Stephen P. & Kerry Brown. *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. (New York: Routledge. 2005) h. 31

<sup>50</sup> Ibid. h. 42

innovation karena menyetengahkan mekanisme baru sistem manajemen kinerja pegawai dalam menyiapkan talenta-talenta masa depan yang lebih tertata dan terintegrasi dengan data kepegawaian lainnya sebagai strategi dalam menjawab tantangan kebutuhan yang diharapkan oleh koperasi.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa proses pengembangan inovasi sistem manajemen kinerja SDI terintegrasi dengan menggunakan Database di Koperasi dilakukan melalui tiga langkah utama yaitu membentuk kesatuan data dari sistem-sistem di bidang kepegawaian yang telah ada, membangun satu sistem yang dapat mengintegrasikan modul untuk kinerja, talenta dan koperasi, dan membangun pengembangan sistem. Jika dibandingkan dengan penelitian lainnya, hal ini Nampak berbeda dengan temuan Arpaci (2010) yang menunjukkan terdapat empat tahap utama dalam melakukan inovasi yaitu: penemuan ide, pengembangan proyek, produksi dan inovasi. Ancok menyebutkan tiga langkah utama dalam proses inovasi yaitu: memproduksi gagasan, mengevaluasi gagasan dan mengimplementasikan gagasan. Dari beberapa pandangan tersebut memperlihatkan bahwa fase implementasi program menjadi bagian akhir dari agenda inovasi.<sup>51</sup>

## **2. Instrument kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan dalam pengembangan SDI berbasis inovasi Koperasi di Sumatera Utara.**

Teknik FGD (Focus Group Discussion), adalah forum diskusi dan dialog yang dilaksanakan secara terarah guna mendapatkan data mengenai suatu permasalahan di suatu perusahaan, komunitas, dan Kawasan. Selanjutnya Analisis SWOT digunakan untuk melihat kondisi lingkungan koperasi dengan cara memetakan faktor internal dan faktor eksternal dengan memberikan bobot penilaian dari hasil Focus Group Discuss di UPT Pelatihan Dinas Koperasi dan UKM Sumatera Utara, untuk mendapatkan rumus atau formula dalam penentuan instrumen masing-masing variabel. Metode pendekatan analisis SWOT yang digunakan adalah metode pendekatan analisis SWOT dengan menggunakan skor. Untuk melihat kondisi lingkungan koperasi dengan cara memetakan faktor internal

---

<sup>51</sup> Ancok, D.. *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012) h.

dan faktor eksternal dari hasil Focus Froup Discuss di UPT Pelatihan Dinas Koperasi dan UKM provinsi Sumatera Utara Maret 2022. Adapun hasil analisis SWOT yang disajikan berdasarkan Rekapitulasi factor Internal dan Faktor Eksternal di bawah ini.

#### a. Rekapitulasi Faktor Internal

Berikut ini hasil rekapitulasi terhadap faktor internal yaitu faktor kekuatan internal yang terdiri dari kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*)

a). Kekuatan (*Strength*) yaitu kondisi internal yang menunjang suatu koperasi untuk mencapai objektif yang diinginkan yang dimiliki adalah :

- a. Adanya lembaga Diklat Koperasi
- b. Fasilitator di PLUT yang berkualitas
- c. Adanya Peran Serta Koperasi Masyarakat (Profesi/Ormas/Kependidikan)

Untuk menjadikan Lembaga Koperasi memiliki Kekuatan (*Alquwwah*)<sup>52</sup> dalam meningkatkan Pengembangan Perkoperasian maka diperlukan lembaga Diklat untuk memperkuat PSDI berupa Pendidikan dan Pelatihan Khusus Bagi Pengelolaan Perkoperasi, serta meningkatkan Kualitas Pusat layanan Usaha Terpadu pada instansi Dinas Koperasi dan UKM Sumatera Utara dengan mengacu kepada *Itqān* yaitu Kemantapan atau perfectness<sup>53</sup>, dan Peran serta seluruh elemen Masyarakat tanpa melihat kelompok dan golongan yang didasari dengan *Tanafus* dan *Ta'awun* yaitu Berkompetisi dan Tolong menolong<sup>54</sup>

b). Kelemahan (*Weakness*) yaitu kondisi internal yang menghambat suatu koperasi untuk mencapai objektif yang diinginkan yang dapat menjadi penghambat pengembangan inovas SDI yang dimiliki adalah :

- a. Belum lengkapnya kurikulum/ Modul Diklat dan standarisasi SDI
- b. Sedikitnya SDI Koperasi yang memiliki sertifikasi Kompetensi

---

<sup>52</sup> Ibn Taimiyah, *Al-Siyāsah al-Syar'iyah fī Iṣlāh al-Rā'ī wa al-Ra'īyah*, (Riyād : Maktabah al-Riyād al-Ḥadīṣah, tt.), h. 21.

<sup>53</sup> Sayyid Quṭb, *Fi Zilāl alqur'ān*, (Bairūt : Dār al-Syūrūq, 1998), Juz 6, h. 156.

<sup>54</sup> Taqiyuddin an-Nabhani, *Sistem Ekonomi Islam...*, h. 83, Abu Ubaid Al-Qasimī, *Kitābal-Amwāl*, (Bairut : Dar al-Kutub, 1978), h. 10. Muḥammad Sayyid Ṭanṭāwī, *At-Tafsīr al-Wasīṭ*, (Kairo : Dār Ihyā' al-Turās, 1994), h. 1164. Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik...*, h. 40-42.

c. Lemahnya Penelitian dan Pengkajian Potensi Koperasi

Yang menghambat perkembangan Koperasi adanya kelemahan yang terjadi dilapangan dikarenakan PSDI belum memaksimalkan cara metode *Tazkiyah* yaitu mengimplementasikan Pendidikan dan Pelatihan untuk mengubah perilaku dan kinerja yang diperlukan untuk diperbaiki.<sup>55</sup>

Berikut adalah faktor kekuatan dan kelemahan di internal Inovasi SDI :

**Tabel 4. 9 Bobot Lingkungan Internal PSDI berbasis Inovasi**

|    | Kekuatan ( <i>Strength</i> )  | Bobot |
|----|---|-------|
| S1 | Adanya lembaga Diklat Koperasi                                      | 4     |
| S2 | Fasilitator di PLUT yang berkualitas                                | 3     |
| S3 | Adanya Peran Serta Koperasi Masyarakat (Profesi/Ormas/Kependidikan) | 3     |

Sumber : Data Kuisisioner FGD 2022

|    | Kelemahan ( <i>Weakness</i> )                                 | Bobot |
|----|---|-------|
| W1 | Belum lengkapnya kurikulum/ Modul Diklat dan standarisasi SDI | 2     |
| W2 | Sedikitnya SDI Koperasi yang memiliki sertifikasi Kompetensi  | 3     |
| W3 | Lemahnya Penelitian dan Pengkajian Potensi Koperasi           | 3     |

Sumber : Data Kuisisioner FGD 2022

Dengan hasil Focus Froup Discuss di UPT Pelatihan Dinas Koperasi dan UKM provinsi Sumatera Utara, berdasarkan bobot penilaian yang menjadi dominan pada masing-masing variabel yaitu Kekuatan (*Strength*) dengan Variabel S1 yaitu Adanya lembaga Diklat Koperasi dan Kelemahan (*Weakness*) dengan Variabel W2 yaitu Sedikitnya SDI Koperasi yang memiliki sertifikasi Kompetensi; W3 yaitu Lemahnya Penelitian dan Pengkajian Potensi Koperasi.

b. Rekapitulasi Faktor Eksternal

<sup>55</sup> Willson Gustiawan & Yulyanti Fahrana, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pelatihan sebagai Pengembangan Sumber Daya Manusia Suatu Perspektif Syariah*, (Bandung :Khazanah Intelektual, 2014), 16-17.

Berikut ini hasil rekapitulasi terhadap faktor internal yaitu faktor kekuatan Eksternal yang terdiri dari Peluang (*Oportunity*) dan Ancaman (*Treath*) dalam inovasi Sumberdaya Insani adalah :

- i. Peluang (*Oportunity*) yaitu kondisi eksternal yang menunjang suatu koperasi untuk mencapai objektifnya terdiri atas :
  - a. RPJM 2020-2025 program Wirausaha berbasis teknologi (technopreuners)
  - b. Renstra dan Kebijakan Deputi Pengembangan SDI Kemekop 2020-2025 diarahkan untuk mengoptimalkan potensi SDI agar mampu tumbuh secara inovati
  - c. Pasar Bebas MEA melalui SDI yang memiliki daya saing

Bahwa peluang yang dimiliki untuk menunjang pengembangan Koperasi pada SDI telah ditentukan didalam pemetaan koperasi yang menjadi Peluang bagi koperasi tersebut yang didasari dengan Kreteria SDI bagi Pengelola perkoperasian salah satunya yaitu Kreteria *Aş-Şalāh*<sup>56</sup> yaitu baik dan bermanfaat, dimana RPJM 2020-2025 menjadi Peluang bagi Wirausaha berbasis teknologi (technopreuners), serta Renstra dan Kebijakan Deputi Pengembangan SDM Kemekop 2020-2025 diarahkan untuk mengoptimalkan potensi SDI agar mampu tumbuh secara inovatif didasari dengan *Mujahadah* yaitu Kerja Keras dan Optimal<sup>57</sup>, dan Pasar Bebas MEA melalui SDI yang memiliki daya saing menjadikan kesempatan melakukan yang terbaik (*Ihsān*)<sup>58</sup>, menjadikan Peluang untuk pengembangan SDI pada Koperasi.

- ii. Ancaman (*Treath*) yaitu kondisi eksternal yang menghambat suatu orgaisasi untuk mencapai objektifnya yang dihadapi terdiri atas :
  - a. Inovasi dan Teknologi yang terus berkembang
  - b. Peraturan yang dinamis yang terus berubah
  - c. Kondisi perekonomian yang tdak stabil

---

<sup>56</sup> Abdul Hamid Mursi, *SDI yang Produktif "Pendekatan Alqur"ān dan Sains"* alih bahasa Moh. Nurhakim, (Jakarta : Gema Insani Press, 2012), h. 38

<sup>57</sup> Hafhidhudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik...*, h. 42

<sup>58</sup> Salwa Muhammad Al-,Awwal, *Al-Wujūh wa al-Nazā`ir fī alqur`ān*, (Mesir : Dār al-Shurūq, 1998), h. 208-20



Yang menghambat perkembangan Koperasi adanya Ancaman yang terjadi dikarenakan PSDI belum memaksimalkan cara metode *hikmah* yaitu mengimplementasikan Penguatan Inovasi dibidang Teknologi melalui Program Aplikasi yang Mendukung Pengembangan Koperasi.<sup>59</sup>

Berikut adalah faktor peluang dan ancaman di lingkungan eksternal dalam mengembangkan Inovasi SDI yang menjadi prioritas sebagaimana digambarkan di bawah ini :

**Tabel 4. 10 Bobot Lingkungan Eksternal PSDI berbasis Inovasi**

|    | Peluang ( <i>Oportunity</i> )  | Bobot |
|----|--|-------|
| O1 | RPJM 2020-2025 program Wirausaha berbasis teknologi (technopreuners)   | 3     |
| O2 | Renstra dan Kebijakan Deputi Pengembangan SDI Kemekop 2020-2025 diarahkan untuk mengoptimalkan potensi SDI agar mampu tumbuh secara inovatif | 4     |
| O3 | Pasar Bebas MEA melalui SDI yang memiliki daya saing   | 3     |

|    | Ancaman ( <i>Treath</i> )                   | Bobot |
|----|---|-------|
| T1 | Inovasi dan Teknologi yang terus berkembang | 4     |
| T2 | Peraturan yang dinamis yang terus berubah   | 3     |
| T3 | Kondisi perekonomian yang tidak stabil      | 4     |

Sumber : Data Kuisisioner FGD 2022

Dengan hasil Focus Froup Discuss di UPT Pelatihan Dinas Koperasi dan UKM provinsi Sumatera Utara, berdasarkan bobot penilaian yang menjadi dominan pada masing-masing variabel yaitu Peluang (*Oportunity*) dengan Variabel O2 yaitu Renstra dan Kebijakan Deputi Pengembangan SDI Kemekop 2020-2025 diarahkan untuk mengoptimalkan potensi SDI agar mampu tumbuh secara inovatif dan Ancaman (*Treath*) dengan Variabel T1 yaitu Inovasi dan Teknologi yang terus berkembang; T3 yaitu Kondisi perekonomian yang tidak stabil.

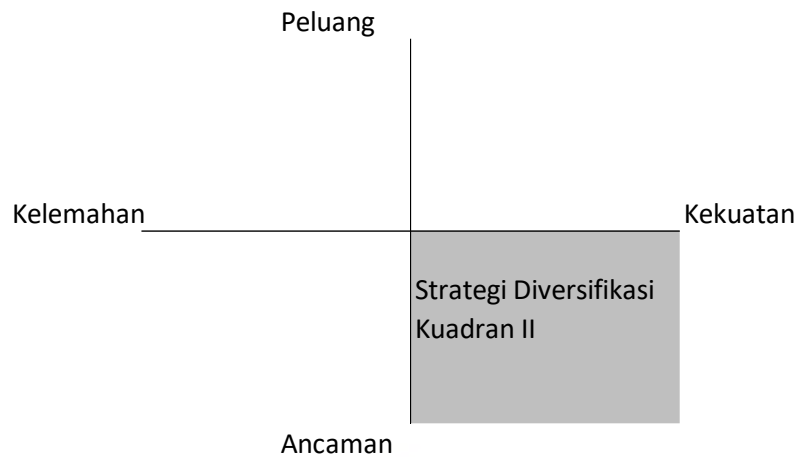
Adapun hasil analisis SWOT dari rekapitulasi terhadap faktor internal yaitu faktor kekuatan internal yang terdiri dari kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) untuk lingkungan internal dan Peluang (*Oportunity*) serta Ancaman

<sup>59</sup> Willson Gustiawan & Yulyanti Fahrana, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pelatihan sebagai Pengembangan Sumber Daya Manusia Suatu Perspektif Syariah*, (Bandung :Khazanah Intelektual, 2014), 16-17.

(*Treath*), Berdasarkan dari rekapitulasi dan filterisasi kuisioner dengan nilai bobot yang lebih tinggi, maka peneliti menganalisis bahwa variabel yang bobot lebih tinggi menjadi dominan yang tingkat varibelnya berpengaruh, dengan perincian sebagai berikut :

1. Kondisi internal yang menunjang Pengembangan SDI berbasis inovasi koperasi di Sumatera Utara dengan dengan faktor Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*) menunjang koperasi untuk mencapai objektif yang diinginkan yaitu : Kekuatana (*Strength*) S1 Adanya lembaga Diklat Koperasi dan Kelemahan (*Weakness*) W2 yaitu Sedikitnya SDI Koperasi yang memiliki sertifikasi Kompetensi; W3 yaitu Lemahnya Penelitian dan Pengkajian Potensi Koperasi.
2. Kondisi eksternal yang menunjang Pengembangan SDI berbasis inovasi koperasi di Sumatera Utara dengan dengan faktor Peluang (*Oportunity*) dan Ancaman (*Treath*) menunjang koperasi untuk mencapai objektif yang diinginkan yaitu : Peluang (*Oportunity*) O2 yaitu Renstra dan Kebijakan Deputi Pengembangan SDI Kemekop 2020-2025 diarahkan untuk mengoptimalkan potensi SDI agar mampu tumbuh secara inovatif; Ancaman (*Treath*) T2 yaitu Inovasi dan Teknologi yang terus berkembang.

Dan Berdasarkan Matriks Kuadran tersebut posisi pada Instrumen SWOT pengembangan SDI koperasi berbasis inovasi berada pada **Kuadran II** dengan **Strategi Diversifikasi**, dengan memanfaatkan hasil dari analisis IFAS dan EFAS yang digambarkan pada gambar dibawah ini



**Gambar 4. 14 matriks Kuadran SWOT**

**Sumber : Data di olah, 2022**

Strategi Diversifikasi untuk memperluas Pengembangan Sumber Daya Insani dalam rangka meningkatkan keaktifan lembaga Koperasi di Sumatera. dan Diversifikasi merupakan strategi operasional bisnis yang kerap kali digunakan, agar profit yang diterima oleh perusahaan semakin besar.

Untuk merealisasikan keaktifan Lembaga Koperasi di Sumatera Utara ditekan dengan Pendidikan dan latihan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan bagi pengelola pengkoperasian.<sup>60</sup> Tuntutan terhadap pendidikan dan pelatihan disamping datang dari kebutuhan tenaga terampil untuk menangani tugas yang ada (dari dalam), tetapi juga berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi (dari luar). Oleh karena itu, institusi dituntut untuk menyesuaikan dirinya dengan perkembangan yang ada dengan menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan.<sup>61</sup>

Islam mendorong untuk melakukan pendidikan dan pelatihan terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Rasulullah memberikan pelatihan terhadap orang yang diangkat untuk mengurus persoalan

<sup>60</sup> Michael Harris, *Human Resource Management (A Practical Approach)*, (New York : Harcour Brance, 1997), h. 306.

<sup>61</sup> Raja Abdul Ghafoor Khan, Furqan Ahmed Khan, and Muhammad Aslam Khan, *Impact of Training and Development on Organizational Performance*, *Global Journal of Management and Business Research* Volume 11 Issue 7 Version 1.0 July 2011.

kaum muslimin, dan membekalnya dengan nasihat-nasihat dan beberapa petunjuk.<sup>62</sup> Adapun pola pendidikan dan latihan berbasis Syariah dapat diwujudkan dalam empat metode, yaitu :<sup>63</sup> (1) metode *tilāwah*. Implikasinya adalah membudayakan membaca Alqur'ān sebagai bentuk pembinaan psikologis untuk meningkatkan kesalehan pribadi. Dalam arti sosial adalah dengan mengajak Pengelola Koperasi dan Anggota untuk membaca ayat Allah melalui studi banding. (2) metode *ta'lim*. Implikasinya dengan mengajarkan kepada Pengelola Koperasi dan Anggota tentang perihal etos kerja, sosialisasi nilai-nilai, teori-teori, kiat-kiat sukses, kiat kerja produktif, aturan, atau tata tertib, visi, misi Koperasi serta kewajiban. (3) metode *tazkiyah*. Implikasinya pelatihan untuk mengubah perilaku dan kinerja yang perlu diperbaiki. (4) metode *ḥikmah*. Implikasinya penguatan Inovasi bidang Teknologi melalui program Aplikasi yang mendukung pengembangan Koperasi.<sup>64</sup>

Maka ada beberapa kriteria SDI bagi Pengelola Koperasi yang layak untuk dipilih Kriteria tersebut yaitu (1) *Alquwwah* (kekuatan) didasari Penguatan Pelatihan dan Pendidikan Uji Kompetensi Khusus bagi Pengelola Koperasi.<sup>65</sup> (2) *Aṣ-Ṣalāh* (baik dan bermanfaat) untuk mewujudkan sistem ekonomi secara nasional dengan mengutamakan ekonomi kerakyatan dan azas kekeluargaan<sup>66</sup> (3) *Itqān* (*Kemantapan atau perfectness*)<sup>67</sup> mendedikasikan lembaga Koperasi menjadi kebutuhan masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraan (4) *Iḥsān* (Melakukan yang terbaik)<sup>68</sup> untuk mewujudkan kualitas pelayanan bagi anggota koperasi dan masyarakat. dan (5) *Mujahadah* (kerja keras dan optimal)<sup>69</sup> didasari pengelolaan

---

<sup>62</sup> Aḥmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2006), h. 117.

<sup>63</sup> Willson Gustiawan & Yulyanti Fahrana, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pelatihan sebagai Pengembangan Sumber Daya Manusia Suatu Perspektif Syariah*, (Bandung : Khazanah Intelektual, 2014), h. 16-17.

<sup>64</sup> Willson Gustiawan & Yulyanti Fahrana, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pelatihan sebagai Pengembangan Sumber Daya Manusia Suatu Perspektif Syariah*, (Bandung : Khazanah Intelektual, 2014), 16-17.

<sup>65</sup> Ibn Taimiyah, *Al-Siyāsah al-Syarīyah fī Iṣlāh al-Rā'ī wa al-Ra'īyah*, (Riyād : Maktabah al-Riyād al-Ḥadīṣah, tt.), h. 21.

<sup>66</sup> Abdul Hamid Mursi, *SDI yang Produktif "Pendekatan Alqur'ān dan Sains"* alih bahasa Moh. Nurhakim, (Jakarta : Gema Insani Press, 2012), h. 38

<sup>67</sup> Sayyid Quṭb, *Fi Zilāl alqur'ān*, (Bairūt : Dār al-Syūrūq, 1998), Juz 6, h. 156.

<sup>68</sup> Salwa Muhammad Al-Awwal, *Al-Wujūh wa al-Nazā'ir fī alqur'ān*, (Mesir : Dār al-Shurūq, 1998), h. 208-20

<sup>69</sup> Hafhidhudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik...*, h. 42

perkoperasian yang bertanggungjawab serta meningkatkan pembagian Sisa hasil usaha. Serta (6) *Tanafus* dan *Ta'āwun* (Berkompetisi dan tolong-menolong)<sup>70</sup> menjadikan Lembaga koperasi sebagai pusat ekonomi bagi anggota koperasi dan masyarakat dengan cara Bersama-sama guna mendukung pembangunan ekonomi nasional.

### **3. Sasaran Strategis Prioritas Terhadap Kebijakan dan Sistem Manajemen Kinerja Sumber Daya Insani Koperasi berbasis Inovasi di Sumatera Utara dengan Pendekatan Kolaborasi SWOT dan AHP**

Mengembangkan sumber daya Insani maka perlu adanya strategi untuk mempersiapkan kualitas SDI yang sesuai dengan kebutuhan suatu lembaga. Pengembangan sumber daya Insani yang tepat dalam suatu lembaga dapat memberikan dampak yang positif yakni meningkatnya kinerja pada lembaga Koperasi. Pengembangan sumber daya Insani pada suatu lembaga diharapkan mampu mengelola sumber daya Insani di dalamnya supaya menjadikan lembaga koperasi yang profesional. Sehingga suatu lembaga membutuhkan strategi khusus untuk mempersiapkan sumber daya Insani di dalam Lembaga tersebut.<sup>71</sup> Aktivitas pada Lembaga koperasi akan menjadikan keseimbangan antara emosi spiritual dengan intelektual. Ada beberapa strategi Pengembangan Lembaga Koperasi secara Internal dan eksternal seperti berikut ini:

- a) Strategi Secara Internal dalam Pengembangan SDI Koperasi berbasis Inovasi yang dilakukan oleh Koperasi yaitu membentuk strategi pengembangan yang telah disediakan dari pihak Lembaga Koperasi dengan meliputi: Pelatihan and Pendidikan<sup>72</sup>.
- b) Strategi Secara Eksternal dalam Pengembangan SDI Koperasi berbasis Inovasi Strategi pengembangan eksternal dilaksanakan oleh Pengelola

---

<sup>70</sup> Taqiyuddin an-Nabhani, *Sistem Ekonomi Islam...*, h. 83, Abu Uba'id Al-Qasimi, *Kitābal-Amwāl*, (Bairut : Dar al-Kutub, 1978), h. 10. Muḥammad Sayyid Ṭanṭāwī, *At-Tafsīr al-Wasīṭ*, (Kairo : Dār Ihyā' al-Turāṯ, 1994), h. 1164. Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik...*, h. 40-42.

<sup>71</sup> Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana

<sup>72</sup> Hafid. 2021. *Selaku Kepala Cabang BMT UGT Nusantara Cabang Botolinggo*. Wawancara. Pada tanggal 14 Juni 2021.

Koperasi yang dilakukan melalui cara bekerja sama dengan lembaga pihak seperti Pemerintah Pusat dan pemerintah Daerah sekaligus Institusi Perguruan Tinggi. Bentuk strategi pengembangan yang dilakukan antara lain: Kompetensi PSDI Koperasi dan Diklat.

Beberapa sasaran strategis bagi koperasi yang berbasis maqasid al-shari'ah diantaranya:

1. Mewujudkan pengelola koperasi yang visioner. Pengelola koperasi yang visioner memiliki visi hidup yang jelas dan berjangka panjang yaitu visi untuk meraih kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat<sup>73</sup>. Untuk meraih kebaikan tersebut, dia senantiasa mematuhi segala perintah dan menjauhi segala larangan dari Yang Maha Pencipta, Yang Maha Pengatur, Yang Maha Pemberi Rizki<sup>74</sup>. Pengelola koperasi yang visioner mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang ada di lingkungan sekitar, sepanjang perubahan tersebut tidak bertentangan dengan syariah. Sasaran strategis mewujudkan pengelola koperasi yang visioner bertujuan menciptakan orang-orang yang terlibat dalam kegiatan koperasi sebagai orang yang memiliki visi jangka panjang yaitu visi yang tidak hanya melihat koperasi sebagai tujuan mencapai kesuksesan di dunia, tetapi juga untuk meraih keselamatan di akhirat. Orang yang memiliki visi kehidupan dunia maupun akhirat akan senantiasa menjaga tindak tanduknya sebagaimana tuntunan di dalam shari'ah dan tuntutan dalam aqidah Islam.
2. Mewujudkan fungsi sosial koperasi. Sasaran strategis mewujudkan fungsi sosial koperasi memiliki posisi yang sangat tinggi dalam mengejawantahkan fungsi kekhilafan koperasi, khususnya untuk memberikan kemaslahatan bagi pemangku kepentingan. Salah satu program perwujudan fungsi sosial koperasi adalah melalui kegiatan CSR dan kemitraan.

---

<sup>73</sup> QS al-Baqarah 2: 201, yang artinya Dan di antara mereka ada orang yang berdoa: "Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat dan peliharalah kami dari siksa neraka"

<sup>74</sup> QS al-Baqarah 2:124

3. Meningkatkan fungsi ekonomi. Koperasi harus mampu mengantisipasi segala bentuk perubahan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal koperasi. Perubahan internal maupun eksternal koperasi memberikan dampak secara ekonomis bagi koperasi. Oleh karena itu, koperasi harus membuat disain sistem kerja dan proses kerja dan melaksanakannya secara konsisten. Disain dan pelaksanaan sistem kerja dan proses kerja harus memberikan kontribusi secara ekonomis bagi koperasi. Perwujudan peran ekonomi koperasi ditunjukkan dengan peningkatan efisiensi biaya produksi. Efisiensi berarti mengurangi tingkat kesalahan, menghilangkan pemborosan waktu, mengurangi pemborosan barang defect, meningkatkan jumlah usulan perbaikan, mengurangi kegiatan non-value added juga pengurangan biaya proses produksi.
4. Mewujudkan keadilan. Keadilan berarti seimbang antara hak dan kewajiban. Penghargaan atas kinerja sesuai dengan pencapaiannya. Adil bagi koperasi juga adil bagi tenaga kerja. Adil bagi koperasi juga adil bagi para pemasok. Adil bagi koperasi juga adil bagi para pelanggan. Adil bagi koperasi juga adil bagi lingkungan.
5. Menciptakan produktifitas yang tinggi. Produktif berarti meningkatnya jumlah produksi atau layanan. Produktif juga berarti efisien dalam memproduksi. Jumlah produk yang defect menurun. Biaya kualitas pun menurun. Keuntungan organisasi menjadi meningkat.
6. Menjamin Keberlanjutan Kepemimpinan Tenaga kerja berbakat yang memiliki kompetensi orientasi ibadah dan kompetensi pengelolaan koperasi menjadi penerima estafet kepemimpinan dalam pengelolaan koperasi. Tenaga kerja berbakat merupakan modal dasar bagi keberlanjutan kepemimpinan dalam pengelolaan koperasi. Ini merupakan solusi bagi permasalahan yang timbul pada saat ini. Khususnya di Indonesia dimana perkembangan lembaga keuangan shari'ah tidak dibarengi dengan pertumbuhan tenaga kerja berbakat yang memiliki kompetensi orientasi ibadah dan kompetensi pengelolaan koperasi.

7. Meningkatkan kepuasan tenaga kerja berbakat Lingkungan yang kondusif adalah lingkungan yang dapat membangkitkan motivasi tenaga kerja berbakat sehingga senantiasa merasa berbahagia berada di lingkungan kerja. Perasaan berbahagia muncul apabila mereka mendapatkan kepuasan di dalam bekerja. Oleh karenanya, kepuasan tenaga kerja berbakat menjadi sasaran strategis yang harus dicapai oleh koperasi.
8. Meningkatkan pemberdayaan tenaga kerja. Salah satu metode untuk meningkatkan motivasi kerja bagi para pekerja adalah dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan ataupun aktifitas lainnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Tenaga kerja didorong untuk dapat menyampaikan usulan atau saran kepada manajemen dan selanjutnya pihak manajemen menindaklanjuti usulan tersebut. Dalam sistem manajemen mutu, kegiatan pengajuan sumbang saran disebut suggestion system.
9. Terbangunnya budaya kerja pembelajar. Budaya kerja pembelajar membawa pada situasi dimana tenaga kerja berbakat menjadi kreatif dan inovatif. Tenaga kerja berbakat menjadi terbiasa berada dalam lingkungan yang mengutamakan proses perbaikan dan peningkatan serta bersudut pandang pencapaian tujuan (goal achievement). Salah satu indikator keberhasilan pembelajaran adalah banyaknya jumlah usulan perbaikan. Pengembangan metode dalam melaksanakan pekerjaan, terus menerus dilakukan. Jumlah produksi meningkat, tingkat kesalahan menurun. Waktu pengerjaan tugas (tack time) menjadi lebih cepat. Kegiatan non value added dapat dikurangi. Respon tenaga kerja berbakat terhadap ketidak puasan dari para pelanggan semakin cepat. Hal ini berimbas pada kepuasan pemangku kepentingan terutama para pelanggan, tingkat komplekpun menurun.
10. Terintegrasinya infrastuktur IT sebagai media pembelajar. *Michael Wade dan John Hulland*<sup>75</sup> mengungkapkan bahwa sumber daya sistem informasi

---

<sup>75</sup> Michael Wade dan John Hulland, "Review: *The Resource-Based View and Information System Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research*," MIS Quarterly, 28, No. 1 (2004).



dapat menjadi penggerak penting bagi koperasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan kinerja jangka panjang asalkan bersifat unik, bernilai dan tidak dapat ditiru oleh kompetitor. Sementara *Maris Martinsons, Robert Davison, Dennis Tse*<sup>76</sup> menjelaskan bahwa penggunaan sistem informasi dapat meningkatkan produktifitas individu. Dalam penerapannya, kinerja sistem informasi harus dapat diukur dengan dua hal yaitu: pertama, efisiensi aktifitas yang berkaitan dengan pengembangan dan operasi sistem informasi. Kedua, kontribusi sistem informasi untuk meningkatkan produktifitas individu. Mereka mengatakan efisiensi berkaitan dengan proses internal sedangkan efektifitas ditujukan pada nilai koperasi dan berorientasi pada user.

11. Terbangunnya sistem reward berbasis pembelajar. Sistem sumbang saran Jacobson<sup>77</sup> adalah hal yang paling penting di dalam menerapkan kaizen. Sistem ini merupakan salah satu ciri atau karakteristik dari budaya kaizen. Sistem sumbang saran dapat memberdayakan tiap tiap individu yang terlibat dalam pemecahan permasalahan. Setiap usulan akan menerima respon dan setiap kesuksesan atas penerapan usulan akan dihargai dengan penghargaan (reward). Hal ini merangsang semua orang untuk melakukan perbaikan.
12. Meningkatkan kepuasan pelanggan. Pelanggan adalah media rizki yang disampaikan Allah kepada koperasi. Sehingga peningkatan jumlah pelanggan berbanding lurus dengan rizki yang dihantarkan. Semakin banyak pelanggan maka semakin tinggi peluang untuk mendapatkan rizki. Di sisi lain, peningkatan jumlah pelanggan juga harus dibarengi dengan meningkatnya tingkat kepuasan pelanggan kepada koperasi. Semakin merasa puas maka pelanggan semakin loyal kepada koperasi. Pelanggan yang loyal tidak akan berpindah kepada yang lain. Pelanggan yang loyal

---

<sup>76</sup> Maris Martinsons, Robert Davison dan Dennis Tse. *"The Balanced Scorecard: a Foundation for The Strategic Management of Information Systems."* Decision Support Systems.25 (1999)

<sup>77</sup> Gregory H. Jacobson, dkk. *"Kaizen: a Method of Process Improvement in the Emergency Department," the Society for Academic Emergency Medicine* (2009). 243

justru dapat menjadi media pemasaran yang baik bagi koperasi. Pelanggan akan merekomendasikan koperasi kepada calon pelanggan yang lain.

13. Mewujudkan pemberdayaan pelanggan. Pemberdayaan pelanggan berarti mengikutsertakan pelanggan dalam menentukan input, proses, dan output sistem kerja yang dilakukan oleh koperasi. Hal penting dalam proses pemberdayaan pelanggan adalah kesukarelaan pelanggan untuk menjadi bagian dari proses keterlibatan pelanggan. Koperasi tidak mungkin melakukan proses pemberdayaan pelanggan apabila pelanggan tidak memiliki keinginan untuk terlibat dalam proses ini. Keterlibatan pelanggan semakin meningkat apabila koperasi memiliki kecepatan respon yang tinggi terhadap harapan, informasi, umpan balik, keluhan atau ketidakpuasan pelanggan.
14. Mewujudkan Double Profit. Siklus mendapatkan dan membelanjakan harta memberikan pelajaran bahwa situasi yang terbaik adalah pendapatan lebih besar dari pada pembelanjaan. Surplus pendapatan terhadap pembelanjaan dalam konteks koperasi berarti profit. Situasi ini menjadi pendorong bagi koperasi untuk senantiasa berfokus pada surplus 2 kali antara pendapatan dan pembelanjaan.
15. Mewujudkan kebersihan Harta kekayaan yang diperoleh, harus dibersihkan melalui proses pensucian harta yaitu zakat<sup>78</sup>. Zakat disamping berfungsi sebagai pen-suci juga berfungsi sebagai pengungkit (leverage)<sup>79</sup> pendapatan. Hal ini terjadi karena zakat dapat meningkatkan keberkahan bagi harta yang tertinggal. Dalam hal ini, pembayaran zakat disamping sebagai sasaran strategis juga dapat berfungsi sebagai inisiatif strategis.
16. Mewujudkan koperasi yang efisien. Dalam membelanjakan harta, koperasi harus mengutamakan pos pengeluaran yang memiliki prioritas tinggi. Terpenuhinya kebutuhan dasar merupakan prioritas utama dari proses membelanjakan harta. Tidak boros tetapi juga tidak terlalu kikir merupakan

---

<sup>78</sup> QS al-Tawbah 9: 103, lihat pula Ruslinda Sulaiman, "Realising Maqasid Al Shariah in Islamic Financial Planning," *The 4E Journal* 11, No. 1, 1Q (2011): 13-17. 244

<sup>79</sup> QS al-Rum 30: 39

sifat yang selalu diajarkan oleh Rasulullah SAW. Koperasi seharusnya efisien dan efektif dalam mengelola pos pengeluaran.

17. Mewujudkan koperasi yang patuh dan konsisten. Sasaran strategis ini bertujuan untuk menciptakan individu pengelola koperasi yang patuh terhadap syariah maupun regulasi koperasi. Kepatuhan yang dimiliki tentunya kepatuhan yang secara konsisten atau terus menerus, bukan kepatuhan yang sifatnya temporer. Patuh yang bukan karena ada keinginan tertentu, tetapi patuh karena Allah.
18. Menciptakan koperasi yang memiliki fleksibilitas dan kecekatan terhadap perubahan. Fleksibel dan cekat adalah sikap koperasi yang merespon baik dan dilakukan dengan cepat terhadap segala bentuk perubahan. Perubahan dapat disebabkan oleh adanya perubahan regulasi, lingkungan persaingan, persyaratan pelanggan, perubahan harapan pemangku kepentingan dsbnya. Dalam merespon perubahan, koperasi tidak saja fleksibel, tetapi juga cekatan terhadap perubahan. Fleksibel tanpa cekatan berpotensi tergilasnya koperasi oleh perubahan lingkungan.

Tentu saja, untuk mewujudkan koperasi yang berkemaslahatan, tidak hanya dengan menyusun sasaran strategis seperti di atas. Masih ada sasaran strategis lain yang dapat disusun. Hal ini tergantung pada jenis dan bentuk koperasi, Berdasarkan hasil analisa bahwa terkait pengembangan SDI berbasis inovasi ini telah ditetapkan melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024. Turunan dari visi Pembangunan Nasional Tahun 2005-2025, yakni “Indonesia yang maju dan mandiri, adil, dan demokratis, serta aman dan bersatu dalam wadah negara Kesatuan Republik Indonesia”. Untuk mencapai Visi tersebut, Misi Pembangunan Nasional Tahun 2005-2025 memuat satu di antara Misi yang terkait dengan kebijakan di bidang Koperasi dan UMKM, yaitu: 1) Peningkatan Kualitas Insani Indonesia; dan arahan presiden yaitu “Pembangunan Sumber Daya Manusia” yang masuk dalam rencana pembangunan nasional dengan agenda pembangunan yaitu “Meningkatkan SDI yang berkualitas dan Berdaya saing”.

Peran koperasi sebagai dukungan ahli perekonomian nasional, tidak hanya sekedar meningkatkan pendapatan anggotanya tetapi juga harus mampu meningkatkan kepemilikan aset produktif bagi anggotanya, dan juga Salah satu sasaran dari arah pengembangan SDI Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah adalah peningkatan jumlah anggota koperasi aktif, yang disampaikan oleh Menteri Koordinator Bidang Perekonomian, Airlangga Hartarto saat menyampaikan pidato kunci di acara Musyawarah Nasional Dewan Koperasi Indonesia Tahun 2019. Untuk mendorong Koperasi dapat menjadi sarana efektif bagi negara untuk melakukan restrukturisasi ekonomi dalam penguasaan aset ekonomi dalam masyarakat.<sup>80</sup>

Koperasi dapat berfungsi sebagai alat untuk pemeratakan struktur konsentrasi penguasaan aset ekonomi sehingga para ekonomi lemah (orang miskin) dapat memiliki kesempatan untuk menguasai aset produktif untuk meningkatkan kemandirian ekonominya. Maka perlu juga Untuk mendorong keberhasilan dari pengembangan SDI koperasi tersebut, ada beberapa upaya yang perlu dilakukan yaitu :

1. Meningkatkan pelatihan perkoperasian secara masif.
2. Sertifikasi kompetensi untuk pengelola koperasi.
3. Bimbingan teknis dan pendampingan penyusunan strategi bisnis hingga pemasaran.
4. Pengenalan koperasi mulai dari pendidikan dasar. Kelima, mendorong digital literacy, kreativitas, dan inovasi.<sup>81</sup>

Inovasi koperasi tidak beda jauh dengan visi pemerintah sekarang, yakni membangun sumber daya Insani (SDI) unggul. Riset yang dilakukan oleh *Cooperative Innovation Hub* (CIH) Lab Koperasi dan UKM FEB UNSOED, bekerja sama dengan Kopkun Institute dan LPDB-KUKM pada tahun 2019

---

<sup>80</sup> Menko Airlangga ungkap kunci keberhasilan pengembangan koperasi <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/4425/menko-airlangga-ungkap-kunci-keberhasilan-pengembangan-koperasi> didownload 18 agustus 2021

<sup>81</sup>Transformasi-Koperasi-Perlu-Didukung-Peningkatan-SDI <http://pelakubisnis.com/2019/11/transformati-koperasi-perlu-didukung-peningkatan-SDI/> di download 18 Agustus 2021.

dengan riset menemukan bahwa 90,19 persen responden menjawab penting dan sangat penting soal inovasi pengembangan SDI.<sup>82</sup> Riset menemukan tiga kendala besar yang dihadapi koperasi dalam berinovasi: implementasi ide, menghindari risiko dan kesulitan pemasaran hasil inovasi. Inovasi sebagai terobosan-terobosan baru memang membutuhkan pengelolaan khusus yang disebut sebagai Manajemen Inovasi. Koperasi sama sekali belum mengenal bagaimana mengelola sebuah inovasi. Kapasitas baru ini dapat dikembangkan melalui serangkaian pelatihan atau lokakarya bagi para manajer. Perlu juga untuk membangun *Cooperative Innovation Hub* (CIH) yang diimplan di kampus-kampus guna mendampingi koperasi-koperasi dalam berinovasi.<sup>83</sup>

Riset juga menemukan bahwa koperasi dalam berinovasi yaitu tidak memiliki alat ukur kinerja inovasi, waktu yang dibutuhkan berinovasi, minimnya ide, kurangnya koordinasi internal, tidak ada kompensasi jika melakukan inovasi, tidak mengetahui apa yang diinginkan dan kurangnya komitmen atau dukungan dari pimpinan. Kendala berikutnya, sikap menghindari risiko dapat dipahami karena inovasi bisa berujung berhasil atau gagal. Secara kelembagaan dapat direkayasa dengan mengalokasikan dana inovasi yang diambil dari SHU atau biaya koperasi. Anggota juga perlu diberi pemahaman menyeluruh pentingnya inovasi, dengan risiko-risikonya, sehingga dapat berpikir secara holistik dan jangka panjang. Dengan alokasi Dana Inovasi tersebut Manajer atau Pengurus tidak perlu risau bila ternyata inovasi yang dikerjakan berujung kegagalan.

Nilai suatu koperasi ataupun koperasi memiliki banyak tujuan. Ini mengatur lingkungan internal maupun eksternal, mengikat orang bersama, memfasilitasi perilaku kerja dan pencapaian tujuan bersamayang dalam Islam dikenal dengan *Falah*.<sup>84</sup> Ini juga mewakili ambisi yang dipegang orang untuk koperasi sebagai sistem yang hidup karena nilai menentukan siapa dan apa

---

<sup>82</sup> Prioritas Inovasi Koperasi Indonesia Mendatang <https://money.kompas.com/read/2019/12/09/124400626/prioritas-inovasi-koperasi-indonesia-mendatang?page=all> di download 2 Februari 2021

<sup>83</sup> Michael Armstrong, *Amstrong's Handbook of Strategic Human Resource management: Business Model Innovation*, Fifth Edition, London, Philadelphia, Newdelhi: Kogan Page , p. 145-154 , 2008, h 150-151

<sup>84</sup> Firdaus, Achmad, *Maslahah Performa (MaP): Sistem Kinerja untuk Mewujudkan Koperasi Berkemaslahatan*, (Yogyakarta: Deeppublish, 2014) h 44-47

yang ditawarkan setiap orang sebagai Insani untuk keseluruhan perusahaan.<sup>85</sup> Ada cukup bukti yang menunjukkan bahwa koperasi perlu mempromosikan nilai-nilai seperti keterbukaan, kepercayaan, inisiatif, kerja tim dan kolaborasi, perlakuan Insani terhadap pekerja, kreativitas, kualitas, pemberdayaan, pendelegasian dll untuk hasil yang lebih baik.<sup>86</sup> Peran *Human Resources* memiliki peran utama dalam memastikan bahwa inovasi atau perubahan dilakukan secara efektif melalui karyawan dalam mendukung kinerja. SDI perlu dilibatkan dalam merencanakan perubahan dan mengimplementasikannya dengan mengembangkan dan memfasilitasi pengenalan strategi inovasi dalam meningkatkan SDI yang tepat.

87

Nursiah dan Fahmy menguji pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja dengan 5 dimensi strategi inovasi, yaitu; orientasi kepemimpinan, inovasi produk, inovasi proses, implementasi inovasi dan ukuran perusahaan. Hasilnya adalah inovasi proses dan produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.<sup>88</sup> Sementara itu Makadok menyatakan bahwa kepemimpinan inovasi merupakan dimensi utama bagi perusahaan untuk menuju kinerja yang tinggi. Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan tiga dimensi strategi inovasi untuk mengukur pengaruhnya terhadap kinerja koperasi perusahaan. Tiga dimensi tersebut adalah orientasi kepemimpinan, inovasi proses dan inovasi produk.<sup>89</sup> Sistem kinerja koperasi berbasis maqasidal-shariah atau Masalah Performa (Maqasid Syariah) adalah sistem kinerja koperasi yang diterapkan dalam rangka mewujudkan visi Insani untuk mencapai keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia. Visi tersebut dapat dicapai dengan melaksanakan misi

---

<sup>85</sup> Assem, M. V. *Developing insights in the environmental performance of organizations; Testing a tool that provides insights in the results of environmental management systems of companies with the ISO 14001: 2015-certificate*, 2019.

<sup>86</sup> Dastmalchian, A. *Implications of trust and distrust for organizations Role of customer orientation in a four-nation study* The Authors Heh Jason Huang, 2006

<sup>87</sup> Michael Armstrong, *Amstrong's Handbook of Strategic Human Resource management: Business Model Innovation*, h. 145-154.

<sup>88</sup> Nursiah dan Fahmy Radhi, *Pengaruh Penerapan Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional*, Jurnal Akuntansi & Manajemen, Vol 20 No 2 h 69-77

<sup>89</sup> Richard Makadok. "Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation?." *Strategic management journal* 19.7 1998. h. 683-696.

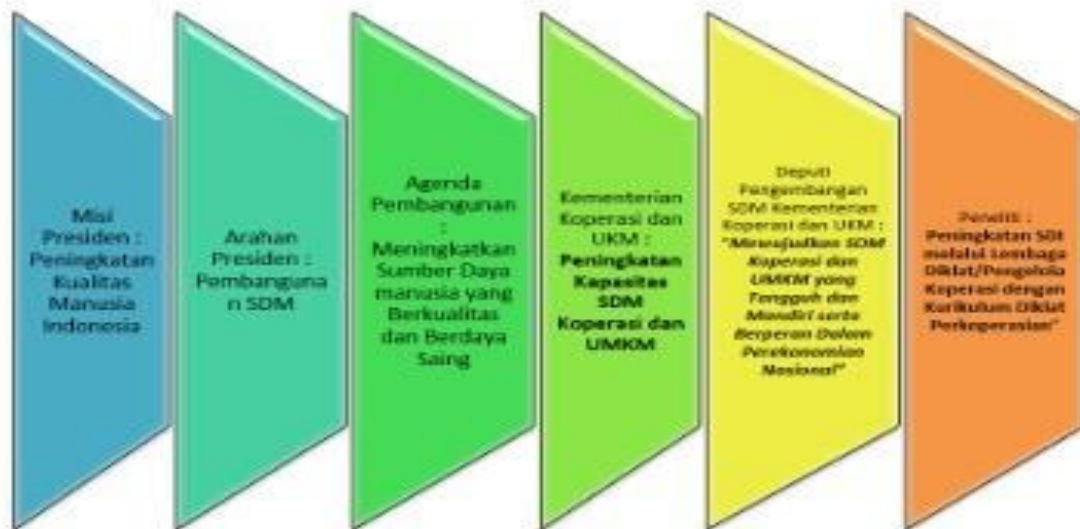
hidup Insani sebagai khalifah Allah di bumi. Visi dan misi dapat terwujud dengan memenuhi kebutuhan dasar koperasi secara berimbang. Kebutuhan dasar koperasi terdiri dari terpenuhinya orientasi: ibadah, proses internal, bakat, pembelajaran pelanggan dan harta kekayaan.<sup>90</sup>

Oleh karena itu, pemenuhan atas tiap-tiap orientasi kemaslahatan koperasi, senantiasa melandaskan pada visi dan misi hidup Insani. Jadi, tidaklah mungkin pemenuhan atas satu orientasi kemaslahatan koperasi dapat memberikan keberlanjutan kemaslahatan apabila dalam proses pemenuhannya tidak merujuk pada visi dan misi hidup Insani. Pemenuhan terhadap kebutuhan dasar koperasi dengan memberikan prioritas utama pada terpenuhinya orientasi ibadah yaitu kebutuhan koperasi dalam menerapkan agama sehari-hari yaitu saat berinteraksi dengan Allah sebagai Yang Maha Pemberi Rizki, pemangku kepentingan dan lingkungan. Seluruh interaksi tersebut dilakukan oleh koperasi sebagai bagian dari peribadatan kepada Allah Sang Maha Pencipta. Prioritas pemenuhan kebutuhan dasar selanjutnya adalah orientasi proses internal yaitu pemenuhan terhadap kebutuhan jiwa koperasi dalam bentuk pengelolaan proses internal di dalam koperasi. Prioritas pemenuhan kebutuhan dasar ketiga adalah orientasi bakat. Orientasi bakat adalah pemenuhan terhadap pengelolaan tenaga kerja berbakat sebagai generasi penerus dalam pengelolaan koperasi. Prioritas pemenuhan kebutuhan dasar setelah itu adalah pemenuhan terhadap kebutuhan akal koperasi, yaitu dalam bentuk pengelolaan kegiatan pembelajaran untuk menjadi koperasi pembelajar. Untuk berkontribusi pada inovasi model bisnis di era 4.0, kepada divisi pengembangan bisnis perlu memahami implikasi dari model bisnis yang ada dan potensial. Ada perusahaan yang berhasil dalam melakukan inovasi, dan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya, namun tidak jarang hal sebaliknya terjadi sehingga penulis akan menganalisis pengembangan strategi melalui analisis strategi yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan inovasi koperasi sehingga dapat di petakan melalui hirarki dalam model pengambilan keputusan.

---

<sup>90</sup> Ibid, h 113-114

Maka didalam Rencana Pembangunan Nasional Jangka Panjang (RPJPN) Tahun 2005-2025 dijabarkan menjadi 4 (empat) tahapan pembangunan jangka menengah. RPJPN Tahun 2005-2025 telah memasuki tahapan ke IV yaitu Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) Tahun 2020-2024 yang merupakan tahapan terakhir dari RPJPN sehingga menjadi sangat penting dalam upaya mencapai tujuan pembangunan nasional jangka panjang. Sasaran RPJMN Tahun 2020- 2024 ditujukan untuk mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil, dan makmur melalui percepatan pembangunan di berbagai bidang dengan menekankan terbangunnya struktur perekonomian yang kukuh berlandaskan keunggulan kompetitif di berbagai bidang wilayah yang didukung oleh SDI berkualitas dan berdaya saing sebagaimana gambar di bawah ini :



**Gambar 4. 15 Sasaran Strategi PSDI Koperasi**

**Sumber : Data diolah Peneliti, 2022**

Berdasarkan hasil analisis AHP bahwa ada 4 kriteia AHP-SWOT , strategi paling prioritas dalam inovasi koperasi melalui pengembangan sumber daya Insani dari angka indeks inkonsistensi dari cluster tersebut adalah di bawah 0,1, artinya jawaban para pakar sudah konsisten dan nilai dari Nilai Rater agreement



(W) adalah ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian (persetujuan) para responden terhadap satu masalah dalam satu cluster adalah 0,8641 atau  $> 0,3$  yaitu skala “**moderat hingga kuat**” sehingga dapat diinterpretasikan bahwa para pakar sepakat dalam menentukan kriteria dalam konsep strategi prioritas pengembangan human resources berbasis inovasi adalah ST1 yaitu “**Peningkatan SDI Melalui Lembaga Diklat/Lembaga Koperasi dengan Kurikulum Diklat Pengelolaan Perkoperasian**” yaitu peningkatan kualitas sumber daya Insani dengan menerapkan pada Lembaga koperasi dan Instansi Dinas Koperasi dan UKM Sumatera Utara dengan cara Penataan Kurikulum Pendidikan Perkoperasian di Lembaga Pendidikan Formal; Peningkatan kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Khusus Perkoperasian kepada pengelola koperasi; Perluasan dukungan khusus bagi Perkoperasian di Sumatera Utara berbasis teknologi (*technopreneurs*); Sertifikasi Profesi Pengelola Koperasi.

Hasil analisis ini yang nantinya akan dilaksanakan guna mendukung arah kebijakann nasional berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang RPJMN 2020- 2024, kebijakan nasional di bidang UMKM dan Koperasi tahun 2020-2024 diarahkan untuk : Penguatan Kewirausahaan, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Visi Deputi Pengembangan SDM Kementerian Koperasi dan UKM tahun 2020-2024 adalah : “*Mewujudkan SDM Koperasi dan UMKM yang Tangguh dan Mandiri serta Berperan Dalam Perekonomian Nasional*” diarahkan untuk mendukung terwujudnya misi yaitu : **Peningkatan Kapasitas SDI Koperasi dan UMKM** dengan analisis dengan rancangan sasaran strategis dan indicator kinerja pengembangan SDI Koperasi berbasis inovasi. Sasaran strategis pemberdayaan dan pengembangan Koperasi berbasis inovasi merupakan hasil diharapkan dari suatu tujuan yang diformulasikan secara terukur, spesifik, mudah dicapai, rasional, dapat dilaksanakan dalam jangka waktu 4 (empat) tahun kedepan. Hasil rumusan sasaran

ini sejalan dengan visi, misi dan tujuan yang akan dilaksanakan oleh Kementerian Koperasi dan UKM.

Sasaran strategis pengembangan SDI Koperasi berbasis inovasi merupakan kondisi yang ingin dicapai sebagai suatu outcome/impact dari program yang dilaksanakan oleh SDI berbasis inovasi dari hasil SWOT dan AHP dengan gambaran sebagai berikut :

**Tabel 4. 11 Sasaran Strategi Pengembangan SDI Berbasis Inovasi**

| <b>TUJUAN</b>   | <b>INDIKATOR KINERJA TUJUAN</b>               | <b>SASARAN STRATEGIS</b>  | <b>INDIKATOR KINERJA</b>   |
|---|---|---|--|
| <b>Peningkatan Kualitas SDI Koperasi Berbasis Inovasi</b> | Pertambahan Jumlah Koperasi dan usahanya Baru | b. Meningkatnya Daya Saing SDI dan Kontribusi Koperasi dalam Perekonomian<br>c. Meningkatkan Kualitas Fasilitator dan Pengelola Koperasi<br>d. Meningkatkan Kualitas Lembaga Diklat Perkoperasian<br>e. Mengembangkan Kurikulum dan Modul Diklat Perkoperasian. | 1. Persentase Jumlah Peserta Pelatihan Pengembangan SDI Koperasi yang Usahanya Tumbuh danBerkelanjutan<br>2. Persentase Jumlah Peserta Pelatihan Pengembangan SDI koperasi yang Usahanya Tumbuh danBerkelanjutan<br>3. Persentase Jumlah Peserta Pelatihan Pengembangan SDI Koperasi yang menjadi wirausaha baru<br>4. Persentase Rumusan Kebijakan Pengembangan SDI Koperasi yang ditetapkan menjadikebijakan<br>5. Jumlah Program Peningkatan Daya Saing Koperasi<br>6. Jumlah Program Peningkatan |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | <p>Penghidupan Koperasi yang Berkelanjutan</p> <p>7. Jumlah Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya untuk Pengembangan SDI Kementerian Koperasi dan UKM.</p> |
|  | Standardisasi dan Sertifikasi SDI Koperasi | <p>a. Mengembangkan Standardisasi SDI Koperasi dan UMKM.</p> <p>b. Memfasilitasi Sertifikasi Kompetensi SDI Koperasi dan UMKM.</p> <p>c. Mengadvokasi SDI Koperasi dan UMKM dalam rangka Penerapan Standardisasi dan Sertifikasi Kompetensi.</p> |  |
|  | Meneliti dan Mengkaji Potensi Koperasi     | <p>a. Penelitian dan Pengkajian Koperasi.</p> <p>b. Penelitian dan Pengkajian UMKM.</p> <p>c. Penelitian dan Pengkajian Sumberdaya.</p>  |  |
|  |  | a. Meningkatkan  |  |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  | Pengembangan Peran Serta Masyarakat terhadap Koperasi | Peran Koperasi Profesi terhadap Koperasi.<br>b. Meningkatkan Peran Koperasi Kemasyarakatan terhadap Koperasi.<br>c. Meningkatkan Peran Koperasi Kependidikan terhadap Koperasi. |  |
|--|---|---|--|

**Sumber : Data diolah Peneliti, 2022**

Dari sasaran dan indicator di atas dan mengacu pada arah kebijakan dan strategi nasional tahun 2020 - 2024, maka usulan analisis peneliti atas kebijakan Pokok dalam melaksanakan Strategi pengembangan sumber Daya Insani koperasi berbasis inovasi adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan Kualitas SDI Perkoperasian dengan langkah teknis;; Meningkatkan Kualitas Fasilitator dan Pengelola Koperasi; Meningkatkan Kualitas Lembaga Diklat Perkoperasian; Mengembangkan Kurikulum dan Modul Diklat Perkoperasian.
2. Standardisasi dan Sertifikasi SDI Koperasi dan UMKM dengan langkah teknis: Mengembangkan Standardisasi SDI Koperasi dan UMKM; Memfasilitasi Sertifikasi Kompetensi SDI Koperasi dan UMKM; Mengadvokasi SDI Koperasi dan UMKM dalam rangka Penerapan Standardisasi dan Sertifikasi Kompetensi.
3. Meneliti dan Mengkaji Potensi Koperasi dan UMKM melalui : Penelitian dan Pengkajian Koperasi; Penelitian dan Pengkajian UMKM; Penelitian dan Pengkajian Sumberdaya.
4. Mengembangkan Kewirausahaan dengan langkah teknis : Menumbuhkan Kewirausahaan Masyarakat; Memberdayakan

Kewirausahaan; Meningkatkan Kemitraan dengan Lembaga Kewirausahaan.

5. Pengembangan Peran Serta Masyarakat terhadap Koperasi dan UMKM melalui : Meningkatkan Peran Koperasi Profesi terhadap Koperasi dan UMKM; Meningkatkan Peran Koperasi Kemasyarakatan terhadap Koperasi; Meningkatkan Peran Koperasi Kependidikan terhadap Koperasi.

Arah kebijakan, strategi dan langkah operasional tersebut di atas, akan dilaksanakan melalui 3 Program Pengembangan SDI Koperasi yaitu :

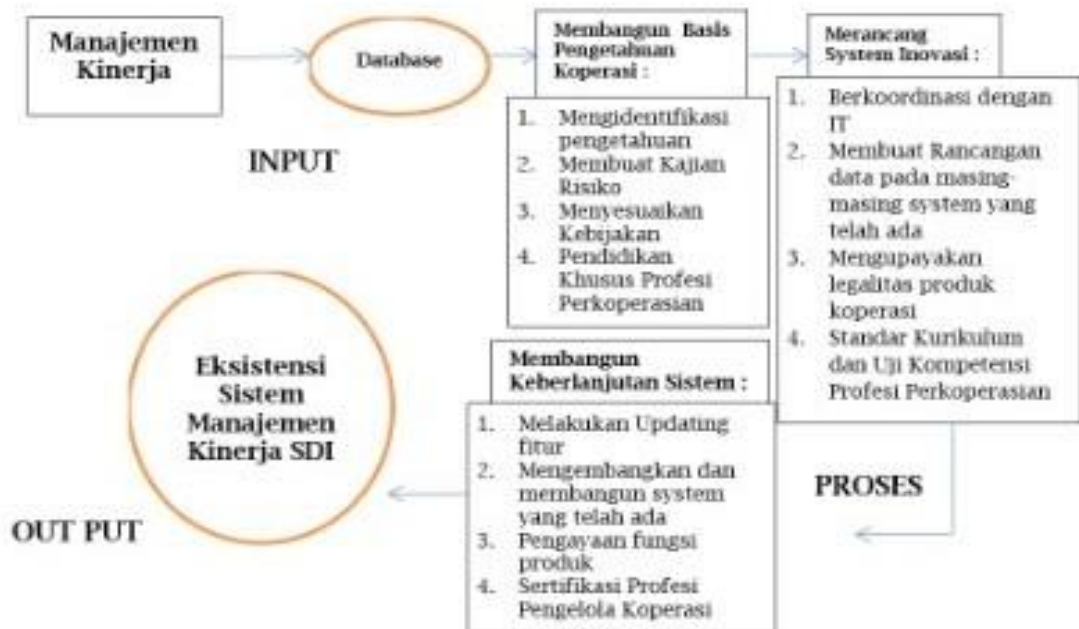
1. Ikuti Program Peningkatan Daya Saing Koperasi
2. Ikuti Program Peningkatan Penghidupan Koperasi yang Berkelanjutan
3. Ikuti Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya untuk Pengembangan SDI Kementerian Koperasi dan UKM.

Dilain pihak, dari tahapan proses inovasi yang dijalankan Koperasi pada sistem manajemen kinerja SDI terlihat adanya perbedaan dengan beberapa proses inovasi lainnya khususnya dalam hal upaya membangun keberlanjutan sistem. Jika beberapa penelitian sebelumnya memperlihatkan proses inovasi berakhir pada eksekusi program, agenda inovasi sistem manajemen kinerja SDI terintegrasi dengan menggunakan Database di Koperasi tidak terhenti hanya pada tataran implemntasi melainkan bagaimana produk inovasi yang dihasilkan mampu diakui dan tetap bertahan menjadi satu tahapan yang harus dijalankan. Apa yang berjalan pada manajemen kinerja SDI terintegrasi dengan menggunakan Database di Koperasi cenderung mencerminkan pola tahapan utama proses inovasi.

Menurut Rogers, terdapat proses konfirmasi pada langkah inovasi sebagai bagian dari refleksi. Kondisi ini yang menggambarkan proses inovasi diakhiri

dengan melakukan refleksi. Proses evaluasi pelaksanaan inovasi sebagai tahap terakhir dalam skema model inovasi. Melalui beberapa argumentasi tersebut baik konfirmasi, refleksi, maupun evaluasi esensinya memiliki dimensi tahapan yang sama.

Dimensi membangun keberlanjutan sistem pada manajemen kinerja SDI terintegrasi dengan menggunakan Database di Koperasi identic dengan proses konfirmasi atau evaluasi, karena didalamnya terdapat upaya melihat ulang keberadaan program inovasi yang sedang dijalankan. Kondisi demikian diperkuat dengan tujuan yang ditetapkan dalam sistem manajemen kinerja di Koperasi yaitu bagaimana sistem tersebut mampu eksis dalam bingkai dinamika lingkungan digitalisasi dan diperolehnya manfaat efisiensi waktu dan biaya dalam pengelolaan koperasi serta data bakat mengelola koperasi di masa depan



**Gambar 4. 16 Dinamika Pengembangan Inovasi manajemen Kinerja Terintegrasi**

**Sumber : Hasil diolah Peneliti, 2022**

Didalam Pengembangan PSDI berbasis Inovasi Manajemen Kinerja seperti gambar diatas maka Lembaga Koperasi menginput Data Koperasi melalui Database yang digunakan untuk menngumpulkan data Profil Koperasi koperasi agar memudahkan untuk dilakukan evaluasi Pengembangan Sumber Daya Insani pada Koperasi, untuk membangun basis Pengetahuan Koperasi berupa Mengidentifikasi Pengetahuan, membuat kajian resiko, menyesuaikan kebijakan dan Pendidikan khusus Perkoperasian, dilanjutkan dengan merancang system inovasi berupa Berkoordinasi dengan IT, Membuat Rancangan data pada masing-masing system yang telah ada, Mengupayakan legalitas produk koperasi, Standar Kurikulum dan Uji Kompetensi Profesi Perkoperasian, didalam proses tersebut untuk keberlanjutan system berupa Melakukan Updating fitur, Pengayaan fungsi produk, Membangun dan mengembangkan system yang sudah ada, Sertifikasi Profesi Pengelola Koperasi, maka proses pengembangan PSDI berbasis Inovasi akan menghasilkan eksistensi system manajemen kinerja Sumber Daya Insani pada koperasi

Pengembangan Inovasi manajemen kinerja terintegrasi pada proses penyempurnaan yang dikaitkan dengan metode *ta'lim* yaitu mengimplikasikan kepada Pengelola Koperasi dan Anggota tentang perihal manajemen kinerja, sosialisasikan nilai-nilai kebaikan, teori-teori, kiat-kiat sukses, kiat kerja yang produktif, aturan, atau tata tertib, visi, misi Koperasi serta kewajiban, serta metode *tazkiyah* yaitu mengimplikasikan pelatihan untuk mengubah prilaku atau perbuatan dan kinerja yang perlu diperbaiki, metode *hikmah* mengimplikasikan penguatan Inovasi bidang Teknologi melalui program Aplikasi yang mendukung pengembangan Koperasi.<sup>91</sup>

Langkah awal sistem manajemen kinerja SDI yang terintegrasi dengan menggunakan Database di Kementerian Koperasi dan UKM tidak berlangsung dengan baik karena terkendala faktor dari lingkungan eksternal dan internal pada koperasi. Secara teknis, sistem database teknologi informasi pada koperasi belum

---

<sup>91</sup> Willson Gustiawan & Yulyanti Fahrana, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pelatihan sebagai Pengembangan Sumber Daya Manusia Suatu Perspektif Syariah*, (Bandung :Khazanah Intelektual, 2014), 16-17.

secara maksimal digunakan, dikarenakan kurang talenta Sumber Daya Insani pada koperasi itu sendiri, misalkan masih banyak yang kurang memahami cara melaporkan Rapat Anggota Tahunan (RAT) yang wajib dilaporkan ke Kementerian koperasi dan UKM, sedangkan data yang melaporkan RAT koperasi belum maksimal, yang dapat dilihat keaktifan Koperasi melalui laporan RAT sedangkan menurut database <http://nik.depkop.go.id/> laporan Rapat Anggota Tahunan Koperasi masih belum maksimal di laporkan, maka menjadi kendala dan Hambatan teknis lainnya karena didalam Database lembaga Koperasi di Kementerian Koperasi dan UKM juga masih belum sempurna dikarenakan pemahaman saat penginputan data Laporan RAT Koperasi dalam pengelolaan sistem manajemen kinerja belum maksimal dikerjakan, dan sistem manajemen kerja berupa laporan RAT koperasi menjadi hambatan dalam pelaksanaan program inovasi. Laporan RAT di koperasi diperlukan untuk mengetahui keaktifan Koperasi dan menjadi tolak ukur Kinerja SDI dikoperasi tiap tahunnya, dengan melaporkan secara rutin tiap tahunnya maka dapat membantu koperasi didalam pengembangan yang dilakukan pemerintah.

## **2. Implikasi Penelitian**

### **a. Implikasi Teoritis**

Grand design menetapkan strategi yang bertujuan untuk menentukan arah dan kebijakan koperasi. Kode etik berisi ketentuan-ketentuan tentang kepatuhan (*shari'ah compliance*). Kode etik disusun oleh tim dengan melibatkan pula Pengawas Koperasi atau DPS dalam koperasi syariah. selanjutnya disosialisasikan kepada seluruh jajaran di dalam koperasi. Sosialisasi yang dilakukan berbentuk indoktrinasi yaitu proses memberikan doktrin kepada seluruh jajaran terutama pada tingkat manajemen karena biasanya penyelewengan kode etik terjadi pada tingkat ini. Inisiatif strategis membuat program pengembangan. dibuat agar para pengelola koperasi dapat mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap berbagai bentuk perubahan lingkungan koperasi. Beberapa sasaran strategis bagi koperasi yang berbasis maqasid al-shari'ah diantaranya:



1. Mewujudkan SDI yang mempunyai visioner. Memiliki pandangan atau wawasan untuk masa depan, dengan visi untuk meraih kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat<sup>92</sup>. Untuk meraih kebaikan tersebut, dia senantiasa mematuhi segala perintah dan menjauhi segala larangan dari Yang Maha Pencipta, Yang Maha Pengatur, Yang Maha Pemberi Rizki<sup>93</sup>. Pengelola koperasi yang visioner mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang ada di lingkungan sekitar, sepanjang perubahan tersebut tidak bertentangan dengan syariah. Sasaran strategis mewujudkan pengelola koperasi yang visioner bertujuan menciptakan orang-orang yang terlibat dalam kegiatan koperasi sebagai orang yang memiliki visi jangka panjang yaitu visi yang tidak hanya melihat koperasi sebagai tujuan mencapai kesuksesan di dunia, tetapi juga untuk meraih keselamatan di akhirat. Orang yang memiliki visi kehidupan dunia maupun akhirat akan senantiasa menjaga tindak tanduknya sebagaimana tuntunan di dalam shari'ah dan tuntutan dalam aqidah Islam.
2. Mewujudkan fungsi sosial koperasi. Sasaran strategis mewujudkan fungsi sosial koperasi memiliki posisi yang sangat tinggi dalam menegawantahkan fungsi kekhilafan koperasi, khususnya untuk memberikan kemaslahatan bagi pemangku kepentingan. Salah satu program perwujudan fungsi sosial koperasi adalah melalui kegiatan CSR dan kemitraan.
3. Meningkatkan fungsi ekonomi. Koperasi harus mampu mengantisipasi segala bentuk perubahan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal koperasi. Perubahan internal maupun eksternal koperasi memberikan dampak secara ekonomis bagi koperasi. Oleh karena itu, koperasi harus membuat desain sistem kerja dan proses kerja dan melaksanakannya secara konsisten. Desain dan pelaksanaan sistem kerja dan proses kerja harus memberikan kontribusi secara ekonomis bagi koperasi. Perwujudan peran ekonomi koperasi ditunjukkan dengan peningkatan efisiensi biaya produksi.

---

<sup>92</sup> QS al-Baqarah 2: 201, yang artinya Dan di antara mereka ada orang yang berdoa: "Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat dan peliharalah kami dari siksa neraka"

<sup>93</sup> QS al-Baqarah 2:124

Efisiensi berarti mengurangi tingkat kesalahan, menghilangkan pemborosan waktu, mengurangi pemborosan barang defect, meningkatkan jumlah usulan perbaikan, mengurangi kegiatan *non-value added* juga pengurangan biaya proses produksi.

4. Mewujudkan keadilan. Keadilan berarti seimbang antara hak dan kewajiban. Penghargaan atas kinerja sesuai dengan pencapaiannya. Adil bagi koperasi juga adil bagi tenaga kerja. Adil bagi koperasi juga adil bagi para pemasok. Adil bagi koperasi juga adil bagi para pelanggan. Adil bagi koperasi juga adil bagi lingkungan.
5. Menciptakan produktifitas yang tinggi. Produktif berarti meningkatnya jumlah produksi atau layanan. Produktif juga berarti efisien dalam memproduksi. Jumlah produk yang defect menurun. Biaya kualitas pun menurun. Keuntungan organisasi menjadi meningkat.
6. Menjamin Keberlanjutan Kepemimpinan Tenaga kerja berbakat yang memiliki kompetensi orientasi ibadah dan kompetensi pengelolaan koperasi menjadi penerima estafet kepemimpinan dalam pengelolaan koperasi. Tenaga kerja berbakat merupakan modal dasar bagi keberlanjutan kepemimpinan dalam pengelolaan koperasi. Ini merupakan solusi bagi permasalahan yang timbul pada saat ini. Khususnya di Indonesia dimana perkembangan lembaga keuangan shari'ah tidak dibarengi dengan pertumbuhan tenaga kerja berbakat yang memiliki kompetensi orientasi ibadah dan kompetensi pengelolaan koperasi.
7. Meningkatkan kepuasan tenaga kerja berbakat Lingkungan yang kondusif adalah lingkungan yang dapat membangkitkan motivasi tenaga kerja berbakat sehingga senantiasa merasa berbahagia berada di lingkungan kerja. Perasaan berbahagia muncul apabila mereka mendapatkan kepuasan di dalam bekerja. Oleh karenanya, kepuasan tenaga kerja berbakat menjadi sasaran strategis yang harus dicapai oleh koperasi.
8. Meningkatkan pemberdayaan tenaga kerja. Salah satu metode untuk meningkatkan motivasi kerja bagi para pekerja adalah dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan ataupun aktifitas lainnya sesuai

dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Tenaga kerja didorong untuk dapat menyampaikan usulan atau saran kepada manajemen dan selanjutnya pihak manajemen menindaklanjuti usulan tersebut. Dalam sistem manajemen mutu, kegiatan pengajuan sumbang saran disebut *suggestion system*.

9. Terbangunnya budaya kerja pembelajar. Budaya kerja pembelajar membawa pada situasi dimana tenaga kerja berbakat menjadi kreatif dan inovatif. Tenaga kerja berbakat menjadi terbiasa berada dalam lingkungan yang mengutamakan proses perbaikan dan peningkatan serta bersudut pandang pencapaian tujuan (*goal achievement*). Salah satu indikator keberhasilan pembelajaran adalah banyaknya jumlah usulan perbaikan. Pengembangan metode dalam melaksanakan pekerjaan, terus menerus dilakukan. Jumlah produksi meningkat, tingkat kesalahan menurun. Waktu pengerjaan tugas (*tack time*) menjadi lebih cepat. Kegiatan non value added dapat dikurangi. Respon tenaga kerja berbakat terhadap ketidak puasan dari para pelanggan semakin cepat. Hal ini berimbas pada kepuasan pemangku kepentingan terutama para pelanggan, tingkat komplekpen menurun.
10. Terintegrasinya infrastuktur IT sebagai media pembelajar. *Michael Wade* dan *John Hulland*<sup>94</sup> mengungkapkan bahwa sumber daya sistem informasi dapat menjadi penggerak penting bagi koperasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan kinerja jangka panjang asalkan bersifat unik, bernilai dan tidak dapat ditiru oleh kompetitor. Sementara *Maris Martinsons, Robert Davison, Dennis Tse*<sup>95</sup> menjelaskan bahwa penggunaan sistem informasi dapat meningkatkan produktifitas individu. Dalam penerapannya, kinerja sistem informasi harus dapat diukur dengan dua hal yaitu: pertama, efisiensi aktifitas yang berkaitan dengan pengembangan dan operasi sistem informasi. Kedua, kontribusi sistem informasi untuk meningkatkan produktifitas individu. Mereka mengatakan efisiensi

---

<sup>94</sup> Michael Wade dan John Hulland, "Review: *The Resource-Based View and Information System Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research*," MIS Quarterly, 28, No. 1 (2004).

<sup>95</sup> Maris Martinsons, Robert Davison dan Dennis Tse. "The Balanced Scorecard: a Foundation for The Strategic Management of Information Systems." Decision Support Systems.25 (1999)

berkaitan dengan proses internal sedangkan efektifitas ditujukan pada nilai koperasi dan berorientasi pada user.

11. Terbangunnya sistem reward berbasis pembelajar. Sistem sumbang saran *Jacobson*<sup>96</sup> adalah hal yang paling penting di dalam menerapkan kaizen. Sistem ini merupakan salah satu ciri atau karakteristik dari budaya kaizen. Sistem sumbang saran dapat memberdayakan tiap tiap individu yang terlibat dalam pemecahan permasalahan. Setiap usulan akan menerima respon dan setiap kesuksesan atas penerapan usulan akan dihargai dengan penghargaan (*reward*). Hal ini merangsang semua orang untuk melakukan perbaikan.
12. Meningkatkan kepuasan pelanggan. Pelanggan adalah media rizki yang disampaikan Allah kepada koperasi. Sehingga peningkatan jumlah pelanggan berbanding lurus dengan rizki yang dihantarkan. Semakin banyak pelanggan maka semakin tinggi peluang untuk mendapatkan rizki. Di sisi lain, peningkatan jumlah pelanggan juga harus dibarengi dengan meningkatnya tingkat kepuasan pelanggan kepada koperasi. Semakin merasa puas maka pelanggan semakin loyal kepada koperasi. Pelanggan yang loyal tidak akan berpindah kepada yang lain. Pelanggan yang loyal justru dapat menjadi media pemasaran yang baik bagi koperasi. Pelanggan akan merekomendasikan koperasi kepada calon pelanggan yang lain.
13. Mewujudkan pemberdayaan pelanggan. Pemberdayaan pelanggan berarti mengikutsertakan pelanggan dalam menentukan input, proses, dan output sistem kerja yang dilakukan oleh koperasi. Hal penting dalam proses pemberdayaan pelanggan adalah kesukarelaan pelanggan untuk menjadi bagian dari proses keterlibatan pelanggan. Koperasi tidak mungkin melakukan proses pemberdayaan pelanggan apabila pelanggan tidak memiliki keinginan untuk terlibat dalam proses ini. Keterlibatan pelanggan semakin meningkat apabila koperasi memiliki kecepatan respon yang tinggi terhadap harapan, informasi, umpan balik, keluhan atau ketidakpuasan pelanggan.

---

<sup>96</sup> Gregory H. Jacobson, dkk. "Kaizen: a Method of Process Improvement in the Emergency Department," *the Society for Academic Emergency Medicine* (2009). 243

14. Mewujudkan *Double Profit*. Siklus mendapatkan dan membelanjakan harta memberikan pelajaran bahwa situasi yang terbaik adalah pendapatan lebih besar dari pada pembelanjaan. Surplus pendapatan terhadap pembelanjaan dalam konteks koperasi berarti profit. Situasi ini menjadi pendorong bagi koperasi untuk senantiasa berfokus pada surplus 2 kali antara pendapatan dan pembelanjaan.
15. Mewujudkan kebersihan Harta kekayaan yang diperoleh, harus dibersihkan melalui proses pensucian harta yaitu zakat<sup>97</sup>. Zakat disamping berfungsi sebagai pen-suci juga berfungsi sebagai pengungkit (leverage)<sup>98</sup> pendapatan. Hal ini terjadi karena zakat dapat meningkatkan keberkahan bagi harta yang tertinggal. Dalam hal ini, pembayaran zakat disamping sebagai sasaran strategis juga dapat berfungsi sebagai inisiatif strategis.
16. Mewujudkan koperasi yang efisien. Dalam membelanjakan harta, koperasi harus mengutamakan pos pengeluaran yang memiliki prioritas tinggi. Terpenuhinya kebutuhan dasar merupakan prioritas utama dari proses membelanjakan harta. Tidak boros tetapi juga tidak terlalu kikir merupakan sifat yang selalu diajarkan oleh Rasulullah SAW. Koperasi seharusnya efisien dan efektif dalam mengelola pos pengeluaran.
17. Mewujudkan koperasi yang patuh dan konsisten. Sasaran strategis ini bertujuan untuk menciptakan individu pengelola koperasi yang patuh terhadap syariah maupun regulasi koperasi. Kepatuhan yang dimiliki tentunya kepatuhan yang secara konsisten atau terus menerus, bukan kepatuhan yang sifatnya temporer. Patuh yang bukan karena ada keinginan tertentu, tetapi patuh karena Allah.
18. Menciptakan koperasi yang memiliki fleksibilitas dan kecekatan terhadap perubahan. Fleksibel dan cekat adalah sikap koperasi yang merespon baik dan dilakukan dengan cepat terhadap segala bentuk perubahan. Perubahan dapat disebabkan oleh adanya perubahan regulasi, lingkungan persaingan, persyaratan pelanggan, perubahan harapan pemangku kepentingan dsbnya.

---

<sup>97</sup> QS al-Tawbah 9: 103, lihat pula Ruslinda Sulaiman, "Realising Maqasid Al Shariah in Islamic Financial Planning," *The 4E Journal* 11, No. 1, 1Q (2011): 13-17. 244

<sup>98</sup> QS al-Rum 30: 39

Dalam merespon perubahan, koperasi tidak saja fleksibel, tetapi juga cekatan terhadap perubahan. Fleksibel tanpa cekatan berpotensi tergilasnya koperasi oleh perubahan lingkungan. Tentu saja, untuk mewujudkan koperasi yang berkemaslahatan, tidak hanya dengan menyusun sasaran strategis seperti di atas. Masih ada sasaran strategis lain yang dapat disusun. Hal ini tergantung pada jenis dan bentuk koperasi.

Program dibuat untuk seluruh tenaga kerja khususnya bagi tenaga kerja berbakat di dalam koperasi. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas tenaga kerja. Bagian yang perlu mendapatkan perhatian dalam proses pengembangan adalah melingkupi kompetensi orientasi ibadah yaitu *aqidah*, *shari'ah* dan akhlak dan kompetensi pengelolaan sebagaimana program di atas dengan gambaran program sebagai berikut :

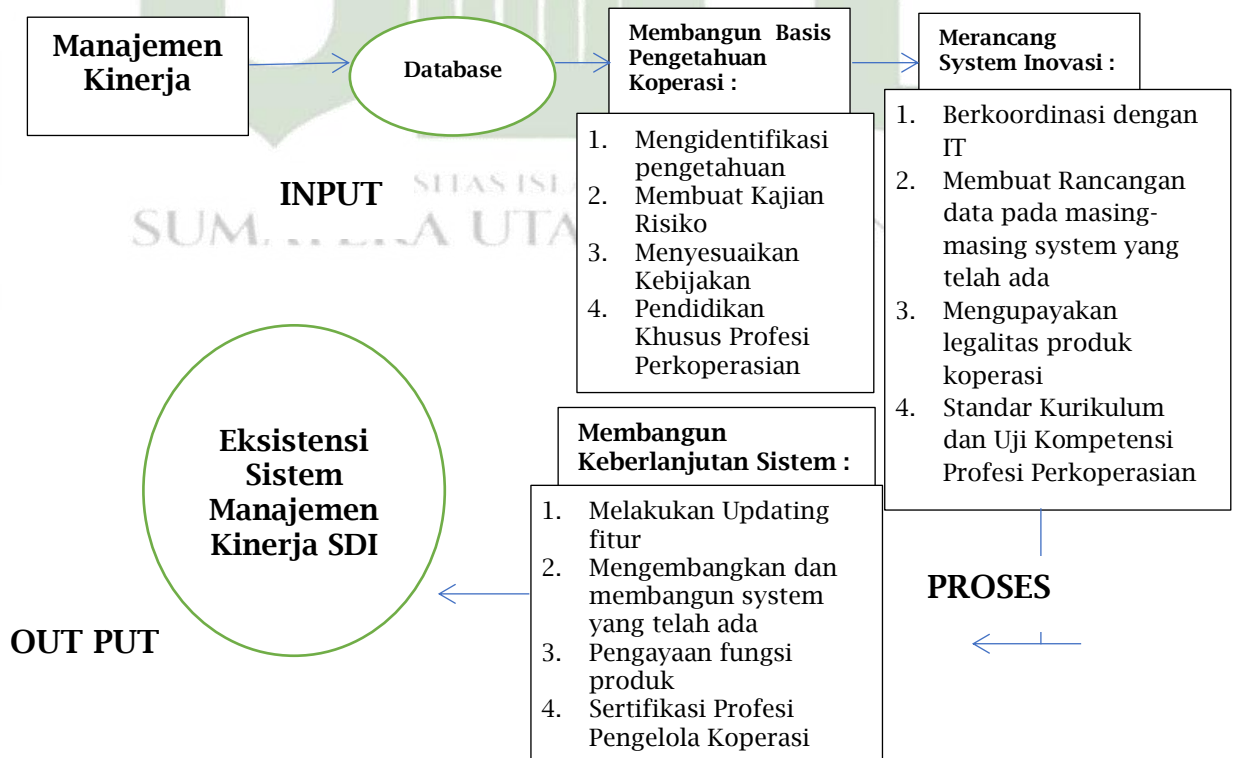


**Gambar 4. 17 Program Pengembangan Kompetensi**

Program pengembangan kompetensi dibuat dengan membandingkan antara kebutuhan kompetensi orientasi ibadah maupun kompetensi pengelolaan koperasi di masa datang (*needs*) dengan kompetensi orientasi ibadah maupun kompetensi pengelolaan koperasi pada saat sekarang (*existing*). Maka diantara *Existing* dan *Needs* diperlukan Program Pengembangan Kompetensi Untuk sekarang dan juga masa datang, dengan peningkatan kompetensi SDI Melalui Lembaga Diklat/Lembaga Koperasi dengan Kurikulum Diklat Pengelolaan Perkoperasian dengan Pendidikan khusus perkoperasian diharapkan adanya pengakuan berupa Sertifikasi Khusus Pengelola Koperasi, agar kedepannya Koperasi di Sumatera Utara dapat berkembang secara mandiri dan Tangguh untuk menghadapi ekonomi global serta menjadikan koperasi – koperasi di Sumatera Utara yang Profesional.

## b. Implikasi Praktis

Mengimplementasikan strategi Pengembangan SDI koperasi berbasis Inovasi yaitu diperlukan pengembangan inovasi pada manajemen kinerja yang terintegrasi untuk mengembangkan Sumber daya Insani pada Koperasi, melalui manajemen kinerja Koperasi untuk memberikan dukungan terhadap Pengembangan Sumber Daya Insani berbasis Inovasi, dengan membangun system yang berkelanjutan pada manajemen kinerja SDI terintegrasi menggunakan Database di Koperasi yang identic dengan proses evaluasi, karena didalamnya terdapat upaya melihat rekam jejak keberadaan program inovasi yang sedang dijalankan. Kondisi demikian diperkuat dengan tujuan yang ditetapkan dalam sistem manajemen kinerja yang mampu secara eksis dalam bingkai dinamika lingkungan digitalisasi serta memperoleh manfaat efisiensi waktu untuk melakukan perubahan pada Sumber Daya Insani di koperasi. Maka diperlukan Proses pengembangan inovasi manajemen kinerja terintegrasi sebagai berikut :



#### **Gambar 4. 18 Dinamika Pengembangan Inovasi Manajemen Kinerja Terintegrasi**

**Sumber : Hasil diolah peneliti, 2022**

Didalam Pengembangan PSDI berbasis Inovasi Manajemen Kinerja seperti gambar diatas maka Lembaga Koperasi menginput Data Koperasi melalui Database yang digunakan untuk mengumpulkan data Profil Koperasi koperasi agar memudahkan untuk dilakukan monitoring dan evaluasi Pengembangan Sumber Daya Insani pada Koperasi berupa melakukan Skor Penilaian pada setiap Lembaga koperasi, untuk membangun basis Pengetahuan Koperasi berupa Mengidentifikasi Pengetahuan, membuat kajian resiko, menyesuaikan kebijakan dan Pendidikan khusus Perkoperasian, dilanjutkan dengan merancang system inovasi berupa Berkoordinasi dengan IT, Membuat Rancangan data pada masing-masing system yang telah ada, Mengupayakan legalitas produk koperasi, Standar Kurikulum dan Uji Kompetensi Profesi Perkoperasian, didalam proses tersebut untuk keberlanjutan system berupa Melakukan Updating fitur, Pengayaan fungsi produk, Membangun dan mengembangkan system yang sudah ada, Sertifikasi Profesi Pengelola Koperasi, maka proses pengembangan PSDI berbasis Inovasi akan menghasilkan eksistensi system manajemen kinerja Sumber Daya Insani pada koperasi

Maka dapat disimpulkan bahwa Impikasi hasil penelitian ini terhadap perkembangan ilmu manajemen Sumber daya Insani yaitu Pengembangan Model Manajemen Kinerja Sumber Daya Insani berbasis Masalah Itqan yaitu Suatu proses yang terintegrasi secara sistematis dalam mencapai Visi dan Tujuan dalam bekerja untuk menghasilkan keterampilan yang profesional dan berkualitas. Penelitian ini juga memberikan informasi tentang sebuah konsep Manajemen Sumber Daya Insani dalam perspektif Maqashid Syariah untuk memberikan sebuah solusi permasalahan terakait PSDI pada Koperasi yaitu manajemen kinerja PSDI koperasi.

Impilikasi hasil penelitian terhadap keilmuan khususnya dibidang manajemen yaitu Model Manajemen Kinerja SDI dengan menstrategikan segala Prioritas Kebijakan didalam Pengembangan Sumber Daya Insani dengan penguatan system manjerial pada Lembaga koperasi dengan Maqashid Syariah, dengan Model



Manajemen Kinerja pada Koperasi yang berbasis Inovasi, yang berupa *Human Resource Development Cooperative System (HRDCS)* yaitu Sistem Koperasi Pengembangan Sumber Daya Insani/Manusia, dengan Model ini dapat digunakan didalam Mengatur Manajemen SDI pada Koperasi di Sumatera Utara maupun Koperasi – koperasi di Indonesia. Implikasi hasil penelitian ini bagi aspek ekonomi khususnya provinsi Sumatera utara dan pada umumnya di Indonesia yaitu Model Manajemen SDI yang dapat meningkatkan Kualitas Sumber Daya Insani pada Koperasi di Sumatera Utara, untuk membangun Lembaga koperasi yang Naik Kelas dan Koperasi di Sumatera Utara memiliki peran yang sangat penting untuk menyokong pembangunan ekonomi di Indonesia, dengan meningkatnya kinerja Koperasi di Sumatera utara maka berdampak kepada kesejahteraan masyarakat.

